



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

ASIAKASSUHTEIDEN HAL- LINTA JA KEHITTÄMINEN

Case Finnurmi Oy

TEKIJÄ/T: Sini Memonen

| | | | |
|---|------------|--------------------|----|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | | | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | | | |
| Työn tekijä Sini Memonen | | | |
| Työn nimi Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen, Case Finnurmi Oy | | | |
| Päiväys | 11.12.2013 | Sivumäärä/Liitteet | 58 |
| Ohjaaja Virpi Oksanen | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Finnurmi Oy | | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen elinehto. Asiakassuhteiden hallinta on muun muassa pyrkimystä vaikuttamaan asiakkaiden tekemiin valintoihin sekä asiakkaiden sitouttamista yritykseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa pohjaa asiakassuhteiden hallintaan sellaiselle yritykselle, jonka toimintaa ei ole kyseisestä näkökulmasta aktiivisesti kehitetty. Tarkoitus on myös tuoda esiin joitain mahdollisia toimenpiteitä, joilla yritys voisi lähteä liikenteeseen asiakassuhteiden hallinnassaan.</p> <p>Tutkimus koostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä case osuudesta. Teoriapohja on koottu alan kirjallisuudesta. Keskeisiä aihealueita ovat asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen lähtökohdat ja mallit, asiakasstrategia, asiakkuuksien elinkaari, asiakastiedon käyttäminen ja asiakkuuksien johtamisen työkalut. Case osuudessa on käsitelty Finnurmi Oy:n lähtötilannetta asiakassuhteiden kehittämiseen, yrityksen tavoitetilaa, asiakastiedon jäsentämistä työkaluiksi sekä mahdollisia muita toimenpiteitä yritykselle aiheeseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle on rakennettu yksinkertaisia työkaluja asiakaskannan rakenteen ja siinä tapahtuneiden muutosten seuraamiseen. Näiden työkalujen avulla yritys pystyy paremmin kohdentamaan voimavarojaan oikeisiin asioihin ja miettimään omaa asiakassuhteiden hallinnan suuntaansa. Kerättyä teoretietoa ja tutkimuksen tekijän työkokemusta Finnurmi Oy:ssä yhdistäen on kehitetty ehdotuksia asiakassuhteiden hallinnan keinoiksi.</p> <p>Lopputulos on vasta pohja yrityksen asiakassuhteiden hallinnan käynnistämiseksi. Kaikki lähtee liikkeelle asiakastiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä. Asiakastiedon pohjalta johto voi kehittää yrityksen toimintaa ja valita sopivat toimenpiteet. Asiakassuhteiden hallinnan toteutus taas on koko yrityksen henkilöstön yhteinen prosessi, jossa jokainen osa-alue tukee toisiaan.</p> | | | |
| Avainsanat | | | |
| Asiakassuhteiden hallinta, asiakkuuksien kehittäminen, asiakasstrategia, asiakkuuden elinkaari, asiakastieto | | | |

| | | | |
|---|------------|------------------|----|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business and Administration | | | |
| Author Sini Memonen | | | |
| Title of Thesis Developing Customer Relationship Management, Case Finnurmi Oy | | | |
| Date | 11.12.2013 | Pages/Appendices | 58 |
| Supervisor Virpi Oksanen | | | |
| Client Organisation /Partner Finnurmi Oy | | | |
| <p>Abstract</p> <p>Customers are the key to success for any company. The purpose of Customer relationship management among other things is to affect the choices that customer makes and commit customers to the company. The aim of this study is to build the base for a company that has not earlier developed its customer relationship management strategy. This study also presents some measures that would help the company achieve its aim in customer relationship management.</p> <p>This study consists of the theoretical context and the case part. The theory has been built from the literature of customer relationship management. The key issues are CRM implementation, customer strategy, customer lifecycle, managing and using customer data and customer portfolio management tools. In the case part company's starting point to developing relationships, company's target situation, parsing the customer data to the tools and potential other actions that could develop customer relationships and customer's commitment to Finnurmi Oy are presented.</p> <p>As a result of this study some simple tools to Finnurmi have been built to understand its customer base and to follow the changes. With these tools company is capable of directing its resources to the right things and reconsidering in which direction it wants to go with its customer relationship management. With the help of the theory background and authors work experience at Finnurmi, some proposals for customer relationship management measures have been made.</p> <p>However, this study is just a foundation to the company's customer relationship management. The most important thing in starting customer relationship management is to collect and exploit the customer data. On the basis of the customer data the company management can develop its business and choose suitable operations for its growth. The execution of customer relationship management, in any case, is something in which the company's whole personnel should be involved in. Every sector in that process will support each other.</p> | | | |
| Keywords | | | |
| Customer relationship management, developing customer relationship, customer strategy, customer lifecycle, customer data | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN PERUSTA..... | 7 |
| 2.1 | Strategiset muutokset | 7 |
| 2.2 | Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen | 11 |
| 2.3 | Asiakaspäätökset, asiakastavoitteet ja asiakasstrategia | 15 |
| 2.4 | Arvon tuottaminen ja koettu laatu..... | 17 |
| 2.5 | Asiakkuuksien elinkaari..... | 19 |
| 3 | ASIAKASTIETO JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN TYÖKALUT | 21 |
| 3.1 | Asiakastieto johtamisen apuna | 21 |
| 3.2 | Asiakassegmentointi | 22 |
| 3.3 | Asiakkaiden johtamisen työkalut | 24 |
| 4 | CASE FINNURMI OY JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA | 31 |
| 4.1 | Kehitystyön vaiheet..... | 31 |
| 4.2 | Yritys, sen asiakkaat ja asiakassuhteiden hallinta | 32 |
| 4.2.1 | Asiakasryhmät..... | 33 |
| 4.2.2 | Tuotteen arvo asiakkaalle..... | 34 |
| 4.2.3 | Nykytila asiakassuhteiden hallinnassa..... | 35 |
| 4.2.4 | Tavoitetila | 37 |
| 4.3 | Työkalut ja mahdolliset toimenpiteet | 37 |
| 4.4 | Yhteenveto..... | 47 |
| 5 | POHDINTA..... | 49 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 51 |
| | LIITE 1: OHJE ASIAKASTIETOJEN KERÄÄMISESTÄ FINNURMEN MYYNTIOHJELMASTA..... | 52 |

1 JOHDANTO

Asiakaslähtöinen ajattelutapa ohjaa yrityksen tuotantoa, markkinointia, myyntiä ja johtamista. Tuotelähtöisestä toiminnan suunnittelusta on siirrytty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakassuhteiden hoitaminen, seuraaminen ja kehittäminen ovat tulleet yhdeksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Jotta yritys pystyisi vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä kehittämään tärkeitä asiakassuhteitaan, sen tarvitsee osata hyödyntää asiakkailtaan saamaansa tietoa, seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä kehittää asiakkaita sitouttavia toimia.

Finnurmi Oy on siirtonurmen myyntiin ja markkinointiin erikoistunut yritys, jonka menestyksellisen toiminnan perustana tarvitaan pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita. Yrityksellä olisi mahdollisuuksia kehittää asiakassuhteiden hallintaansa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää käytäntöjä Finnurmi Oy:lle asiakassuhteiden hallintaan. Tuloksena kehittämistyöstä yritykselle luodaan ohjeistus siihen, mistä yrityksen tulisi lähteä liikenteeseen asiakassuhteiden hallinnassa, kuinka yritys voisi hoitaa asiakassuhteitaan, kuinka asiakastietoa voitaisiin hyödyntää sekä kuinka asiakkaita kontaktoidaan ja sitoutetaan yritykseen. Koska asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen on vaiheittainen prosessi, lähdetään liikenteeseen perusasioista asiakassuhteiden hallinnassa ja kehittämisessä. Asiakasryhmistä keskitytään yrityksen viherrakennusyritys-, rakennusyritys- ja jälleenmyyjäasiakkaisiin. Opinnäytetyön tarkoitus on rakentaa yritykselle hyvä pohja ja lähtötilanne asiakkuuksien ohjaamiseen. Uusia näkemyksiä ja toimintamenetelmiä apuna käyttäen yrityksen kannattavia asiakassuhteita olisi mahdollista saada parannettua. Parhaassa tapauksessa vaikutukset näkyisivät myös myynnin lisäyksenä ja lisääntyvänä asiakasuskollisuutena.

Teoriaosiossa syvennyttään asiakassuhteiden hallinnan perusteisiin, kuten muutoksiin liiketoimintaympäristössä, asiakassuhteiden kehittämisen malleihin, asiakasstrategiaan, asiakaspäätöksiin ja asiakastavoitteisiin. Asiakaslähtöisen yrityksen on myös tunnettava asiakkuuksien elinkaari sekä asiakkaan kokemuksen palvelun laadun muodostuminen. Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen omana osanaan auttavat yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. Toisessa teorialuvussa käsitellään asiakastiedon merkitystä, asiakastietokantoja, segmentoinnin perusteita ja erilaisia työkaluja asiakassuhteiden hallintaan. Teoriaosuutta kootessa on yritetty keskittyä niihin teorian osa-alueisiin, joista on case yrityksen asiakassuhteiden hallinnan kehittämisessä merkitystä. Teoriatietoa on koottu alan kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista.

Teoriapohja tulisi olla yhdistettävissä käytännön toimiin. Case osuudessa keskitytään kehittämään Finnurmi Oy:n asiakassuhteiden hallintaa. Aluksi esitellään yrityksen toimintaa ja asiakasryhmiä lyhyesti. Työn tarkoitus on auttaa yritystä liikkeelle asiakassuhteiden hallinnassa ideoinnin avulla. Case osuudessa esitellään taustatietojen jälkeen millaisia ajatuksia

asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen on syntynyt. Avuksi on siis mietitty erilaisia vaihtoehtoisia toimia, joista yritys voisi valita itselleen ja resursseilleen sopivimmat. Tarkoitus ei ole rakentaa kokonaan asiakassuhteiden hallinnan järjestelmää, vaan nimenomaan auttaa yritystä järjestelmän kehittämisessä.

Opinnäytetyöstä on rajattu ulkopuolelle asiakastyytyvääsyyteen liittyvä perusteoria, olettaen, että perusasiat ovat lukijalla jo hallussa. Myöskään markkinointiin tai asiakaspalveluun yleisesti ei ole työssäni perehdytty. Case yrityksen asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen ulkopuolelle jätetään yksi tärkeä asiakasryhmä: yksityisasiakkaat. Kyseisen segmentin ostot ovat yleensä kertaluonteisia, joten asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta ei ole järkevää kohdistaa resursseja näiden asiakkaiden sitouttamiseen. Tästä syystä teoriaosuudesta on jätetty pois yksityisasiakkaiden ostokäyttäytyminen ja siihen vahvasti vaikuttavat tarpeet ja asiakasarvot.

Opinnäytetyön toteutus seuraa kehitystyön vaiheita, kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kyseessä ei ole kvantitatiivinen tutkimustyö, jonka tulokset ovat tutkimustuloksia ja peräisin esimerkiksi asiakaskyselystä tai muun mittauksen tuloksena. Prosessi on edennyt kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheiden mukaan. Ensin on määritelty kehitystarpeet ja –kohteet, sitten tutustuttu teorial tietoon asiasta, ja niiden pohjalta omaa ammattitaitoa hyödyntäen on koottu ajatuksia ja kehitysideoita. Työn toteuttajalla on useamman vuoden työkokemus ja näkemys yrityksen toiminnasta myynnin näkökulmasta, joten tätä kokemusta on hyödynnetty kehittämistyössä. Tuloksena on yritykselle koottu kehitystyön tulos eli tässä kyseisessä tapauksessa kehitysideoita. Kehitystyön lopputulos jättää yritykselle vielä ajatusten muokkaamisen itselleen sopivaksi ja käytännön toteutuksen. Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi asiakkaiden tarpeista ja toiveista koskien lisäarvon luontia ja asiakkuuksien syventämistä.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen, asiakas-keskeisyys, asiakasvirta, asiakkuuksien elinkaari, asiakastieto ja segmentointi.

2 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN PERUSTA

2.1 Strategiset muutokset

Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen

Asiakassuhteiden hallinnassa voi päästä alkuun vain ymmärtämällä erot tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoimintayhtälön välillä. Suurin ero näiden välillä on käsitys siitä, mistä liikevaihto ja kasvu syntyvät. Tuotekeskeisessä yrityksessä keskitytään tuotteisiin ja asiakaskeskeinen yritys näkee mahdollisuudet kasvattaa liikevaihtoaan vaikuttamalla asiakaksiinsa ja asiakassuhteisiinsa. Tuotekeskeisen yrityksen tavoitteena voi olla mahdollisimman suuri kasvu ja myynnin volyymi. Asiakaslähtöisen ajattelun kulmakivi on arvotuo- tanto. Asiakasnäkökulmasta on mietittävä mitä lisäarvoa yrityksen tuote- tai palvelukoko- naisuus asiakkaalle tuottaa. (Selin & Selin 2013, 18–19). Asiakaskeskeisessä ajattelussa liiketaloudelliset tavoitteet uskotaan parhaiten saavutettavan kehittämällä asiakaskannan arvoa haluamaan suuntaan. Panostaminen olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen sekä näiden lisäksi uusasiakashankinta ovat asiakaskeskeisen yrityksen pääasialliset kiintopisteet. (Hellman 2003, 23–24)

Tuotekeskeinen liiketoimintayhtälö

$$\text{Liikevaihto} = \boxed{\text{Tuotteet}} * \boxed{\text{Määrä}} * \boxed{\text{Myyntihinta}}$$

Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö

$$\text{Liikevaihto} = \boxed{\text{Asiakkaat}} * \boxed{\text{Asiakas- suhde}} * \boxed{\text{Keskim. hinta}} * \boxed{\text{Asiakas- uskollisuus}} * \boxed{\text{Asiakkaan aktiivisuus}}$$

KUVIO 1. Tuotekeskeinen ja asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö (Hellman 2003, 24–26.)

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälössä liikevaihdon nähdään koostuvan useammasta tekijästä kuin tuotekeskeisessä liiketoimintayhtälössä. Asiakkaiden määrän ja ostojen keskimääräisen hinnan lisäksi liikevaihtoon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakassuhteen luonne, asiakasuskollisuus ja asiakkaan aktiivisuus. (Hellman 2003, 26)

Yrityksen ja asiakkaan väliset suhteet elävät jatkuvassa muutoksessa. Suurimmat muutokset yleisellä tasolla koskevat informaation määrää ja kommunikaatiota. Myös osto- ja kontaktikanavat ovat monipuolistuneet ja nopeutuneet. Asiakasuskollisuuden voidaan katsoa

vähentyneen ja asiakassuhde voi olla jakautunut useiden kilpailijoiden kesken. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti ja niihin täytyy kyetä vastaamaan samaa tahtia muutosten myötä. Koska tarjonta ja kanavat ovat monipuolistuneet, on asiakkaalle syntynyt valinnan mahdollisuus. Asiakkaat voivat verrata ja valita tuotteita kykyjensä ja halujensa mukaan. Asiakkaista on tullut yhä enemmän moniuskollisia (useat kanta-asiakaskortit) ja ostokäyttäytyminen on alkanut ohjaamaan koko tuotantoketjua (eikä päinvastoin). (Lehtinen 2004, 218–220)

Asiakaskeskeinen yritys asettaa tavoitteet ja strategiat asiakaskeskeisesti, ja niiden toteuttamista pyritään johtamaan. Jotta yrityksellä olisi käsitys asiakassuhteiden ja markkinoiden tilasta, täytyy sen yhdistellä tietoa niin asiakashallinnasta, taloushallinnosta, logistiikasta sekä yrityksen ulkopuolelta. Tiedot on yhdistettävä palvelemaan asiakaslähtöistä näkökulmaa. Tyypillisiä mittareita ovat asiakkaan ostot, asiakaskunnan koko, asiakaskunnan laatu, asiakasosuus, asiakaspysyvyys, asiakassuhteiden muutosmittarit, asiakkaan aktiviteetit, asiakaskannattavuus, segmenttikohtaiset mittarit sekä asiakashallinnan prosessien tehokkuus. (Hellman 2003, 25–26)

Asiakasvirta-ajattelu ja kannattavat asiakassuhteet

Asiakkaita on perinteisesti tarkasteltu markkinoinnissa ja myynnissä vain tietyn ajankohdan läpileikkauksena tai yhdestä tietystä näkökulmasta. Yrityksen käyttöön on tehty erilaisia tietyn aikavälin asiakaslistauksia ja analyysejä. Tällainen staattinen ajattelu ei huomioi asiakasryhmissä tai yksittäisissä asiakkaissa tapahtuvia muutoksia tarpeeksi selkeästi, vaan eri suuntaan tapahtuvat muutokset voivat kumota toisensa. Asiakasvirrat kuvaavat tilannetta jatkuvasti muuttuvana prosessina. Asiakasvirta-ajattelussa suvannot ovat asiakkaiden tiloja kunakin hetkinä ja virrat kuvaavat asiakkaiden siirtymistä eri tilojen välillä. Asiakkaan erilaisia tiloja ovat suspekti, prospekti, valikoitu prospekti, uusi asiakas, aktiiviasiakas, passivoituva asiakas, passiiviasiakas ja menetetty asiakas. (Hellman 2003, 18–19)

Etenkin nykyiset asiakastietoa tuottavat ja käsittelevät järjestelmät ovat mahdollistaneet sen, että yritys pystyy johtamaan suvantoja ja virtoja koko asiakaskunnassaan. Yritys voi myös tahtoessaan vaikuttaa yksittäisenkin asiakkaan liikkumiseen asiakasvirrassa. Virta-ajattelun ydin on siinä, että asiakkaan tilannetta ja asiakassuhdetta seurataan ja siihen pyritään aktiivisesti vaikuttamaan. Seuranta tapahtuu asiakkaan historia-, ajantasa- sekä ennustetiedon avulla. Paras hyöty asiakasvirroista saadusta tiedosta saadaan yhdistämällä se yrityksen muiden virtojen tietoihin (kuten esimerkiksi tuotantovirta, rahavirta, tietovirta). Virtojen tietoja yhdistelemällä yritykselle muodostunut tieto on laaja-alaisempaa ja rikkaampaa. Myös eri virtojen toiminnallisuudella on vaikutusta toisiinsa. (Hellman 2003, 19)

Asiakkaiden johtamisessa virta-ajattelu on tärkeässä asemassa. Yrityksen tulisi ohjata omia asiakasvirtojaan, jotta asiakkaat eivät olisi esimerkiksi kilpailijoiden ohjattavissa. Jos asiakkaita ei vahvasti ohjata yrityksen toimesta, ne ajelehtivat ja ovat täten alttiimpia ulkopuolisille vaikutteille. Yrityksen tulos on riippuvainen sen kyvystään hallita asiakasvirtaansa. Asiakasvirran hallinnalla pystytään kasvattamaan asiakaskannan kokoa, kehittämään asiakaskannan rakennetta (tuottoisuus) sekä lisäämään asiakassuhteiden hallinnan tehokkuutta. Yrityksen strategia, markkina-asema ja taloudellinen tilanne ohjaavat asiakasvirran hallinnan painopisteitä. Asiakasvirran mittauksilla voidaan tarkastella myös yrityksen osaamisen tasoa, eli sitä, kuinka hyvin ja tehokkaasti yrityksen toimenpiteet vaikuttavat asiakaskantaan. Asiakasvirta-ajatteluun palataan vielä tarkemmin asiakassuhteiden hallinnan työkaluissa luvussa 3.3. (Hellman 2003, 22–23)

Kampanja-ajattelusta on pikkuhiljaa siirrytty kehittämään kannattavia asiakassuhteita. Usein yritykselle voi olla kannattavampaa keskittyä asiakassuhteiden syventämiseen ja avainasiakkuuksiin kuin uusasiakashankintaan. Asiakasvirta-ajattelu auttaa yritystä kohdentamaan resurssejaan oikein. Pareton 80/20-periaatteen mukaan 80 prosenttia yrityksen voitosta tulee 20 prosentilta asiakkaita. Yrityksen tulisi kannattavien asiakkuuksien lisäksi osata tunnistaa myös kannattamattomat asiakassuhteet. (Mäntyneva 2001, 39–40)

Termi ”kaadetaan kampanjat” tarkoittaa sitä, että isot kampanjat pilkotaan pienempiin tarkemmin kohdennettuihin kampanjoihin. Pienempien kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään aktiivisesti hyväksi asiakastietoa. Kun kampanjat on kohdistettu pienempiin asiakasryhmiin, voidaan useita erilaisia kampanjoita toteuttaa samanaikaisesti ilman, että yhtä asiakasta jatkuvasti ”pommitetaan” jollain huipputarjouksella. Tarkasti kohdennetut pienkampanjat ovat huomattavasti tehokkaampia, koska aktiviteetit käynnistetään johonkin tiettyyn tarpeeseen, yrityksen resurssit saadaan käytettyä mahdollisimman tehokkaasti, aktiviteetteja voidaan seurata ja mitata ja pienemmät kampanjat ovat nopeampia toteuttaa. (Hellman 2003, 62–63)

Teknologian vaikutus asiakassuhteisiin ja niiden hallintaan

Teknologian kehittyminen on avannut uusia mahdollisuuksia niin asiakastiedon keräämiseen ja käsittelyyn kuin tiedon välittämiseen ja jakamiseenkin. Tietotekniikka tarjoaa mahdollisuuden tallentaa, hallita, käsitellä ja analysoida asiakastietoa. Viestintäteknologia tarjoaa monipuoliset vaihtoehdot viestintään esimerkiksi internet-, verkko- ja mobiiliratkaisuilla. Oikeastaan on vaikea eritellä mitään osa-aluetta yrityksen toiminnassa, johon teknologian kehittyminen ei ole vaikuttanut. Teknologia on kehittänyt yhteistyömahdollisuuksia, tuote- ja palvelukokonaisuuksia, asiakkaiden ostoprosesseja, kommunikaatiota, tiedon hakua ja hyväksikäyttöä. Myös asiakasrajapinnan hoitaminen on yhä enemmän sähköistä. (Hellman 2003, 33–34)

Asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta tieto- ja viestintäteknologiat vaikuttavat usealla eri tapaa. Kaupankäynti- ja kommunikointikanien määrä on lisääntynyt ja niiden toiminnallisuus kehittynyt. Kaupankäynti- ja kommunikointikanavat auttavat myös asiakkaan tunnistettavuudessa ja interaktiivisuudessa. Tietoa pystytään siirtämään paljon ja nopeasti. Asiakastiedon osalta kehittyvät teknologiat auttavat saamaan enemmän tietoa asiakkaista sekä saamaan tietoa useista eri lähteistä. Tiedon hankintaa on pystytty automatisoimaan ja tiedon laatu on parempaa. Verkossa on mahdollista seurata asiakkaan käyttäytymistä ja asiakas voi myös itse antaa yritykselle omia tietojaan käyttöön. (Hellman 2003, 34)

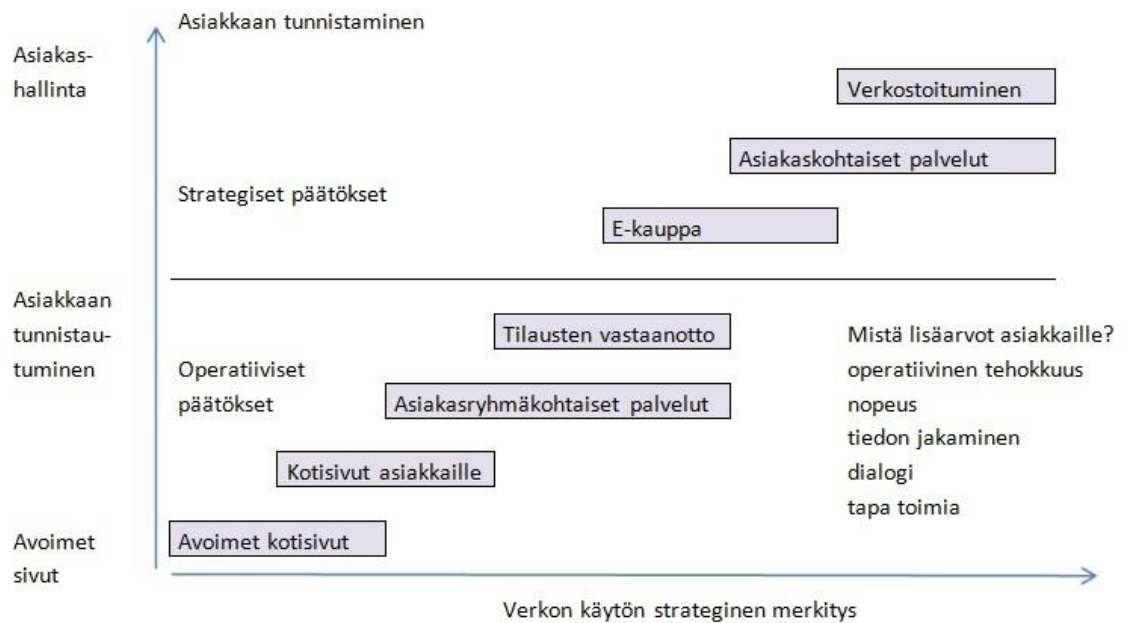
Erilaisten asiakaskanavien ja päätelaitteiden avulla asiakkaiden tunnistettava tavoitettavuus on parantunut. Asiakastietoa voi myös käyttää verkon yli tai millä tahansa muulla päätelaitteella mistä ja milloin tahansa. Asiakastiedon siirto on apuna myös asiakashallinnan ulkoistamisessa. Tieto- ja viestintäteknologia on yrityksissä yhä enemmissä määrin liitetty osaksi palvelua tai tuotetta. Asiakas voi osallistua tuotteen tai palvelun toteuttamiseen esimerkiksi suunnittelemalla haluamansa tuotteen verkossa, antamalla verkon yli käyttötietoa tai ostamalla koko palvelun tai tuotteen verkosta. Teknologia, joka tunnistaa tuotetta käyttävän asiakkaan, voi olla osa ostettua tuotetta. (Hellman 2003, 34–35)

Uudet teknologiat mahdollistavat tiedon tehokkaamman ja laajemman jakamisen. Käytössä on yhtenäisiä ”teknologia-alustoja”, joissa tiedon käyttö on helppoa ja nopeaa. Myös verkostoituminen ja yhteistyö ovat helpottuneet uusien mahdollisuuksien myötä. Teknologian avulla työtä pystytään jakamaan ja päällekkäisiä tehtäviä pystytään karsimaan helpommin. (Hellman 2003, 35)

Asiakassuhteiden hallintaansa kehittävän yrityksen tulisi myös miettiä omaa palvelukanavastrategiaansa. Palvelukanavastrategiassa eri asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan kannalta parhaaseen kanavaan. Yrityksen tulee miettiä tarkkaan omat resurssinsa palvelukanavien valinnassa. Monikanavaisuus ei välttämättä tarkoita aina parempaa saavutettavuutta ja mahdollisuuksia, vaan voi sisältää riskejä, mikäli asiakashallintaa ei ole otettu kokonaisuudessaan huomioon. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74–77)

Sähköiset tietoverkot luovat puitteet yritykselle rakentaa asiakkailleen kattava palveluverkosto, jossa voi esimerkiksi tehdä ostoksia, saada räätälöityjä tarjouksia ja käydä ”vuoropuhelua” yrityksen kanssa. Pienillä yrityksillä ei välttämättä kuitenkaan ole mahdollisuutta tarjota asiakkailleen esimerkiksi nettikauppaa, vaikka asiakas olisi valmis tekemään ostoksensa sähköisesti. Yrityksen päätöksentekijöiden tulisi osata arvioida verkkoon ja sen käyttöä tukevaan asiakashallintaa tehtävien panostusten tuottavuutta ja merkitystä niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Yrityksen tulisi rakentaa oma verkostostrategiansa, josta ilme-

nee miten yritys haluaa hyödyntää verkkoa liiketoiminnassaan. Kuvio 2 kuvaa eri tasoja verkon hyväksikäytöstä asiakashallinnan näkökulmasta. (Hellman 2003, 65–67)



KUVIO 2. Asiakashallinta ja verkon hyväksikäytön eri tasot (Hellman 2003, 65.)

On erittäin tärkeää, että yrityksellä on verkkopalveluiden kehitykseen tavoitetaso sekä suunnitelma siihen etenemiselle. Kuviossa 2 esitetyt tasot on syytä kulkea vaiheittain, koska eteneminen hetkessä nollassa tasolta vaativimmalle tasolle on erityisen hankalaa ja kallista. Sitoutuminen ylemmän portaalan tasoille vaatii päätöksiä liittyen yrityksen liiketoimintamalliin, liiketoimintastrategiaan ja asiakasstrategiaan. (Hellman 2003, 65–67)

2.2 Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen

Asiakassuhteiden hallinnan osa-alueita ja niiden yhteyttä on kuvattu useilla erilaisilla malleilla. Myös prosessin etenemiselle on kehitetty vaiheittainen malli. Seuraavassa esitellään kaksi asiakassuhteiden hallinnan mallia ja yksi asiakkuudenhallinnan kehittämismalli.

Asiakassuhteiden hallinnan mallit

IDIC asiakassuhteiden hallinnan malli

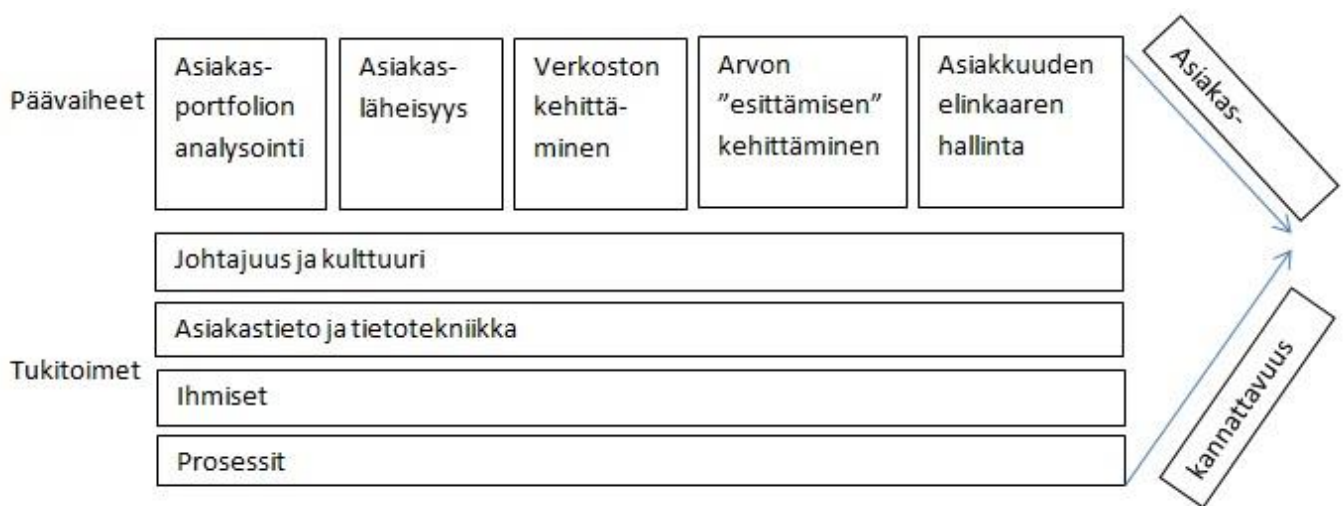
IDIC-mallin kehittivät Peppers ja Rogers kulsultointiyritys. Heidän mallinsa mukaan yrityksen tulisi edetä seuraavasti rakentaessaan one-to-one suhdetta asiakkaaseen:

1. Tunnista asiakkaasi. Syvennä ymmärrystäsi asiakkaiden tarpeista. (Identify)
2. Erottele ja tunnista asiakkaasi asiakassuhteen kannattavuuden mukaan. Mitkä asiakassuhteet ovat nyt yritykselle arvokkaita ja mitkä tulevaisuudessa. (Differentiate)

3. Ole asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, jotta ymmärrät asiakkaan odotukset oikein ja saat käsityksen siitä, mikä asiakkaan suhde on muihin toimittajiin ja tavaramerkkeihin. (Interact)
 4. Rääätälöi tarjoukset ja viestintä vastaamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. (Customize)
- (Buttle 2009, 18–19)

CRM arvoketjun malli

Francis Buttle kirjassaan *Customer relationship management* esittää kehittämänsä asiakassuhteiden hallinnan mallin. Mallissa on esitetty viisi päävaihetta kohti kannattavaa asiakassuhdetta. Päävaiheita tukee neljä yrityksen tärkeistä resursseista ja osa-alueista.



Kuvio 3. CRM arvoketju (Buttle 2009, 20.)

Kuviosta 3 voi päätellä, että tärkeimmät tehtävät asiakassuhteiden hallinnassa koskevat asiakkaiden tunnistamista, arvon tuottamista ja saatavuutta. Asiakastietoa käytetään tukemaan asiakkaiden tunnistettavuutta ja asiakassuhteen elinkaaren hallintaa. Myös yrityksen johtajuus, henkilöstö ja toimet ovat tukemassa asiakassuhteen kehittymistä ja kannattavuutta. (Buttle 2009, 20)

Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli

Yrityksen ei ole mielekästä hypätä täydelliseen asiakashallinnan järjestelmään kerralla, vaan kehittäminen on hyvä aloittaa pienin askelin. Yrityksen johdon ja henkilöstön täytyy omaksua uusia toimintatapoja ja tietämystä. Järjestelmät ja tietotekniikka ovat vain tukena asiakkuudenhallinnassa, suurempi merkitys on osaamisen kehittämisessä ja käyttöönotossa. (Mäntyneva 2001, 110–111)

Eteneminen asiakkuudenhallinnassa voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen seuraavanlaisesti: Ensimmäinen vaihe on asiakkuuksien arvon selkeyttäminen ja toiminnan kehittäminen sen perusteella. Periaatteessa yritys toimii muutoin entiseen tapaan keskittyen tuotemyyntiin asiakkaille. Ensimmäinen asiakkuuden hallintaansa kehittävän yrityksen askel voisi olla segmenttikohtainen kampanjointi. Toinen vaihe on syvempi keskittyminen asiakkuuksiin. Asiakkuudenhallinta yhdistetään kiinteäksi osaksi asiakasrajapinnan prosesseja. Tässä vaiheessa asiakasinformaation hyödyntäminen on keskeisessä osassa asiakkuuksien ymmärtämisessä. Kolmas vaihe on laaja-alaisen asiakkuudenhallintaan liittyvien kehityshankkeiden eteenpäinvienti. Yrityksen eri toiminnot ohjataan asiakaslähtöisesti. Päähuomio on tässä vaiheessa keskitetty asiakasarvoon vaikuttavien tekijöiden johtamiseen, asiakasdialogin johtamiseen, tiedonlouhintaan sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosessien optimointiin. (Mäntyneva 2001, 110–111)

Asiakkuudenhallinnan kehittämismallissa yrityksen toimet on jaettu viiteen kehittymistä tukevaan vaiheeseen: lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet, seuranta ja arviointi.

1. Lähtötilanteen selvitys

Ensimmäinen vaihe asiakkuudenhallinnan kehittämisessä on yrityksen nykytilan selkeyttäminen ja kehittämistarpeen tunnistaminen. Yrityksen on mietittävä, millä toimin se pääsee nykytilasta tavoitetilaan. Lähtötilanteessa on mietittävä muun muassa seuraavia kysymyksiä:

Voisiko asiakkuudenhallinnan käytänteitä kehittää, jotta taloudelliset sekä asiakkuuksien hoidon tavoitteet täyttyisivät?

Kuinka asiakkaat ovat ryhmitelty ja kuinka yrityksen markkinointi käytännössä huomio asiakkuuksien ryhmittelyn?

Ovatko yrityksen kaikki työntekijät tietoisia asiakkuuksien todellisesta arvosta, ja miten se jakautuu asiakkuuksittain?

Miten olemassa olevat tietojärjestelmät tukevat asiakkuudenhallintaa ja markkinoinnin toteutusta? (Mäntyneva 2001, 112)

2. Tavoitetilan määrittely

Asiakkuudenhallintaan liittyvät tavoitteet on syytä määritellä huolella. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja yhdensuuntaisia. Pelkkä visio tulevasta ei yksinään riitä, vaan selkeät tavoitteet ovat mitattavia, selväpiirteisiä ja helposti kommunikoitavissa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet kohdistuvat yleensä taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun. Tavoitteet eivät saa olla keskenään ristiriitaisia ja koko henkilöstön täytyy sitoutua niihin pääsemiseen. (Mäntyneva 2001, 112–113)

3. Kehittämisen toteutustapa

Kun yritys on tietoinen sen nykytilasta ja on asettanut tavoitteet joihin se haluaa päästä, täytyy suunnitella erilaisia kehittämisvaihtoehtoja tavoitetilaan pääsemiseksi. Koska työmaa asiakkuudenhallinnassa on laaja, täytyy jokaisen osa-alueen kehittämiselle olla oma suunnitelmansa. Osa-alueiden yhteensovittamista täytyy myös huolella suunnitella. Kehittämishankkeet voidaan jakaa yksittäisiin projekteihin. Projektien tavoitteenasettelu täytyy kuitenkin olla tiukasti yhdensuuntainen asiakkuudenhallintaan liittyvän hankkeen tavoitteenasettelun kanssa. Johdon tuki hankkeille on välttämätön. Kun johto on sitoutunut hankkeeseen ja projekteihin, niiden toteuttamiseen annetaan resursseja tarpeeksi. (Mäntyneva 2001, 113–114)

Ohjausryhmä on hankkeen tai projektin johtoryhmä. Sen tehtäviin kuuluvat muun muassa hankkeen tavoitteiden asetanta, projektien tavoitteiden asetanta, resurssien hankkiminen ja kohdentaminen, strategisten linjausten vetäminen, projektipäällikön tukeminen, edistymisen seuranta ja reagointi ilmeneviin poikkeamiin. Projektiryhmä taas vastaa projektisuunnittelusta, projektiin liittyvien tavoitteiden asetannasta, projektin käytännön toteuttamisesta, ongelmien ratkaisusta ja reagoimisesta poikkeamiin sekä tulosten raportoinnista. (Mäntyneva 2001, 114–115)

4. Kehittämistoimet

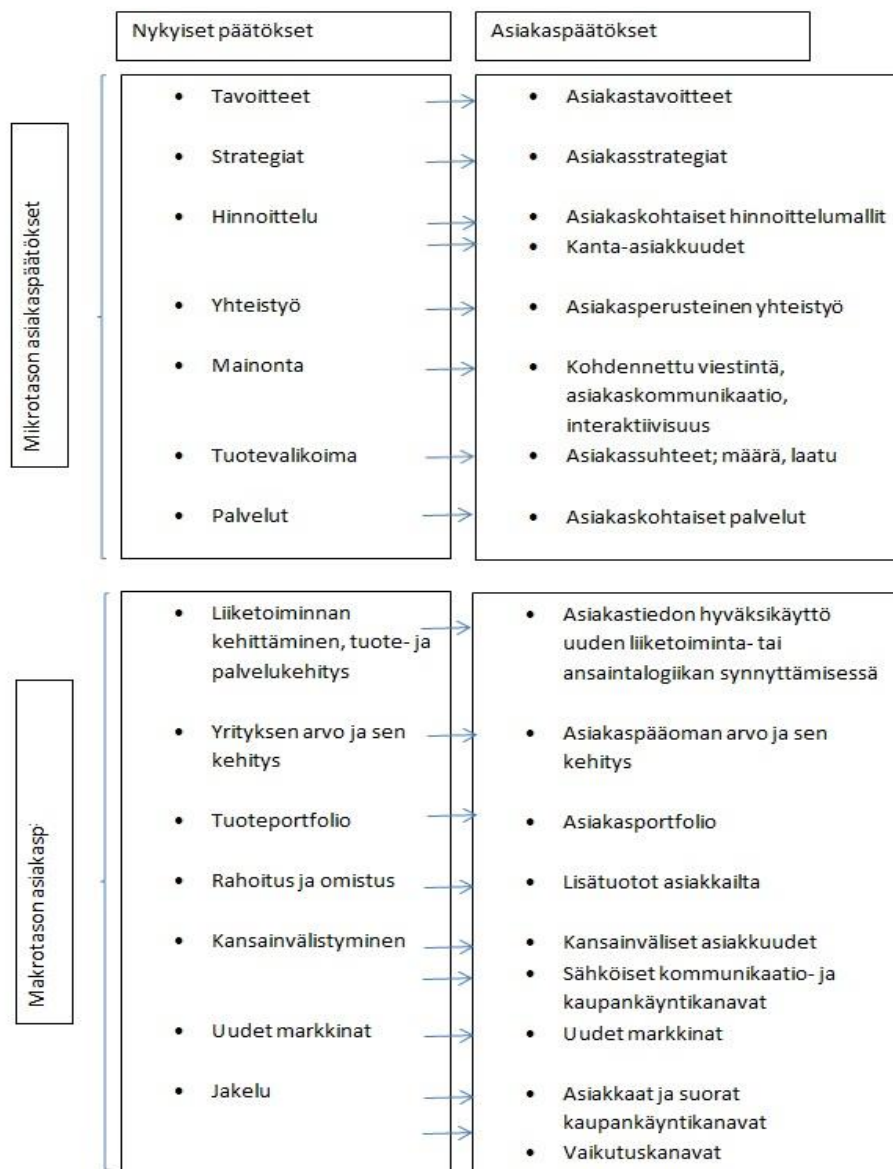
Yksittäisiä kehittämistoimia voi suunnitella ja toteuttaa vasta kun yrityksellä on määritetty selkeä tavoitetilä ja erilaiset vaihtoehtoiset polut päästä tavoitteisiin. Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tähtäviä vaihtoehtoisia kehittämistoimia on lukuisia. Toimet voivat kohdistua esimerkiksi yrityksen asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, asiakkuuksien kehittämiseen, asiakkuuksien säilyttämiseen, asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen, asiakkuudenhallinnan osaamisen kehittämiseen tai asiakkuuksienhallinnan toimintamallien kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 115)

5. Seuranta ja arviointi

Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Tästä syystä on tärkeää seurata ja arvioida tehtyjen toimien onnistumista ja vaikutusta. Seuranta ja arviointi näyttävät onko yritys saavuttanut alkuperäisiä asiakkuudenhallinnan kehittämisen tavoitteita. Tärkeää olisi seurata myös sitä, ovatko kehittämistoimien tulokset ja toimintatavat juurtuneet organisaation päivittäisiin käytänteisiin. Kehittämistoimia tulisi arvioida myös siltä näkökannalta, mitkä toimet ovat yritykselle tärkeimpiä. Priorisointi auttaa yrityksen resurssien kohdentamisessa. (Mäntyneva 2001, 116)

2.3 Asiakaspäätökset, asiakastavoitteet ja asiakasstrategia

Asiakkaisiin liittyvät päätökset koskettavat yhä useampia yrityksen toimia. Yrityksen johto tekee kahden tason asiakaspäätöksi, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa kohti haluttua päämäärää. Mikrotason päätökset ovat markkina-aluekohtaisia ja liittyvät yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin ja olemassa oleviin markkinoihin. Mikrotason päätökset voivat koskea esimerkiksi hinnoittelua, tuotevalikoimaa tai markkina-aluekohtaisia tavoitteita. Makrotason päätökset koskevat yrityksen suuria linjoja, koko yrityksen toimintaa ja yrityksen suhdetta ympäristöön. Tällaisia päätöksiä ovat muun muassa ansaintalogiikka, yrityksen arvo, tuoteportfolio, rahoitus tai kansainvälistyminen. (Hellman & Värilä 2009, 33). Asiakassuuntautunut yritys joutuu muuttamaan ajatteluaan ja päätöksiään asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Alla olevassa kuviossa yrityksen nykyiset mikro- ja makrotason päätökset on muutettu asiakaspäätöksiksi. (Hellman ym. 2009, 34–35)



KUVIO 4. Mikro- ja makrotason asiakaspäätökset (Hellman ym. 2009, 34–35.)

Liiketoimintatavoitteet ovat suoraan johdettavissa yrityksen mikro- ja makrotason päätöksistä. Myös perinteiset liiketoimintatavoitteet voidaan kääntää asiakastavoitteiksi. Esimerkiksi yrityksen perinteinen tavoite voi olla myynnin kasvattaminen, asiakassuuntaisesta näkökulmasta se voitaisiin kääntää tavoitteeksi syventää ja laajentaa asiakassuhteita. Markkinaosuuden tavoittelusta ollaan siirtymässä asiakasosuuksiin. Perinteisen kannattavuuden vastapainoksi tarkastellaan asiakaskannattavuutta. Perinteiset taloudelliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet tulevat toki pysymään yrityksissä, mutta yhä useammin niihin pääseminen edellyttää asiakkaisiin liittyviä keinoja ja toimia. (Hellman 2003, 109–113)

Koska asiakkaisiin liittyvä kokonaisuus on kasvanut yrityksissä niin laajaksi, ei sitä pystytä enää käsittelemään olemassa olevan strategiarakenteen sisällä. Asiakashallintaan liittyvät kysymykset ja tavoitteet tulee ratkoa integroidusti asiakkaiden ja johtamisen näkökulmista, tähän tarkoitukseen yrityksille on rakennettu oma asiakkuuksiin liittyvä strategia; asiakasstrategia. Asiakasstrategia lähestyy yrityksen liiketoimintaympäristöä, tavoitteita, strategioita ja painotusalueita yrityksen asiakkaiden liiketoiminnallisen merkityksen näkökulmasta. Asiakkaiden johtamiseen kuuluvat sekä asiakastavoitteet että asiakasstrategia. Asiakastavoitteet ovat johdettavissa liiketoimintatavoitteista ja asiakasstrategia puolestaan rakennetaan asiakastavoitteista huomioiden olemassa oleva liiketoimintastrategia. (Hellman 2003, 140–141)

Asiakasstrategiassa tavoitteet asetetaan asiakassuhteille ja asiakassuhteet nähdään yrityksen keskeisimpänä resurssina. Yrityksen liikevaihdon kasvun on vahvasti kytköksissä asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakasstrategia koostuu laajoista strategisista kokonaisuuksista. Kun nämä kokonaisuudet on käyty läpi ja niitä koskevat päätökset on tehty, voidaan ne yhdistää yrityksen asiakasstrategiaksi. Kussakin yrityksessä kokonaisuudet saattavat sisältää erilaisia osa-alueita. Kokonaisuudet voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

- Asiakaskannan kehitys ja investoinnit
- Kanavahallinta ja tuotteet & palvelut
- Asiakaskannattavuus
- Asiakastiedon hallinta ja käyttö
- Liittoumat ja verkostot

(Hellman 2003, 148–149)

Laajat strategiset kokonaisuudet voidaan kukin jakaa pienemmiksi strategisiksi fokusalueiksi ja määrittää tarkemmin fokusalueita koskevat kehittämisosa-alueet. Asiakasstrategia kootaan kunkin yrityksen laajoista strategisista kokonaisuuksista ja täydentävillä osa-alueilla, kuten:

- Osaaminen (koko henkilöstön), resurssit (taloudelliset ja tekniset), ICT
- Toiminnan panos-tuotos

- Organisaatiorakenne
- Vastuut

(Hellman 2003, 163–163)

2.4 Arvon tuottaminen ja koettu laatu

Arvon tuottaminen asiakkaille on asiakassuhteiden hallinnan kannalta keskeisessä osassa. Asiakassuuntautunut yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla ja oppii asiakkaiden tarpeista jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. Asiakkaalle yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun arvo voidaan määritellä asiakkaan saaman hyödyn ja asiakkaan tekemien ”uhrausten” suhteena. Asiakas sijoittaa tuotteen tai palvelun ostamiseen rahaa (itse tuote sekä tuotteen käyttöön ja hankintaan liittyvät maksut), aikaa (sopivan tuotteen etsintä, asiaan perehtyminen) sekä voimavarojaan (henkisiä ja fyysisiä). Asiakas uhraa siis paljon muutakin kuin rahaa tuotteen/palvelun hankkimiseen. Ostosta saatava hyöty pitää olla suurempi kuin asiakkaan tekemät ”uhraukset”, jotta asiakas valitsisi juuri kyseisen vaihtoehdon. (Buttle 2009, 187–188)

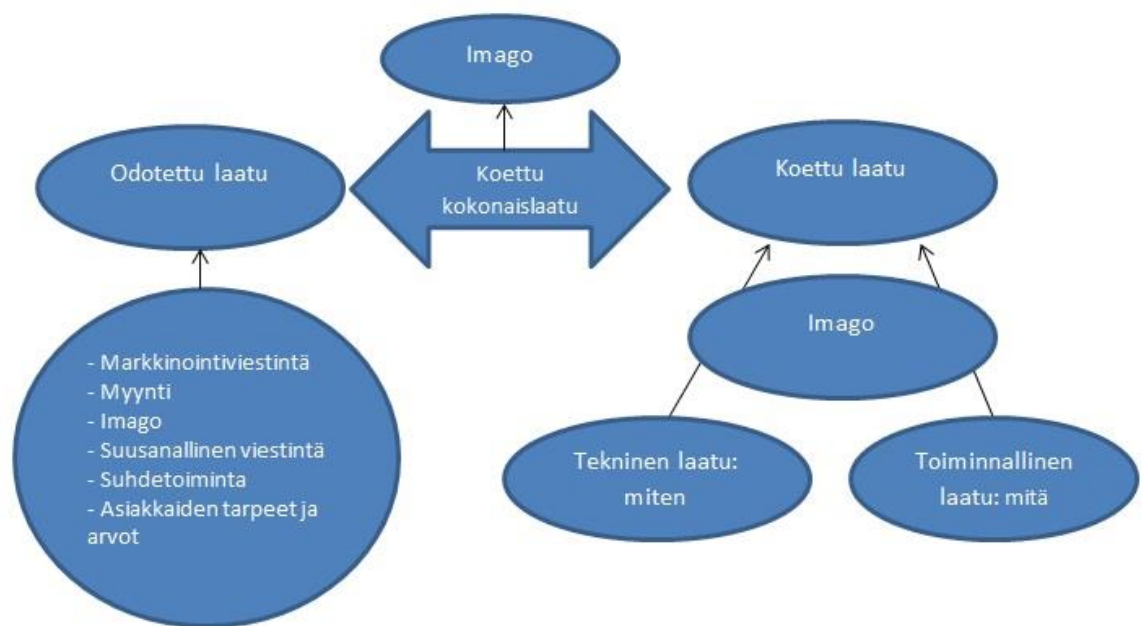
Michael Treacey ja Fred Wiersema ovat erotelleet kolme arvon tuottamisen strategiaa: tuotejohtajuus, operatiivinen paremmuus ja asiakaslähtöisyys. Heidän mukaansa yrityksen tulee keskittyä tuottamaan arvoa asiakkaille keskittymällä yhteen näistä strategioista. Yritys joka keskittyy olemaan operatiivisesti tehokas, karsii turhat kulut keskittyen tuottamaan tuotteita suurin erin, tehokkaasti ja vastaten suurien asiakasryhmien toiveita. Tuotannon kehittäminen ja tasalaatuisuus takaavat myös sen, että tuotteen hinta-laatu suhde pysyy hyvänä. Tuotejohtajuuteen keskittyvä yritys pyrkii tuottamaan asiakkaille parhaat ja laadukaimmat tuotteet, palvelut ja ratkaisut. Jatkuva kehittäminen ja laadun parantaminen kuuluvat tällaisen yrityksen tärkeimpiin tehtäviin. Asiakaslähtöisyyteen pyrkivä yritys keskittyy vastaamaan yksilöllisesti kunkin asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöinen yritys tuntee asiakkaansa ja pyrkii tarkan asiakastiedon ja vuorovaikutuksen kautta tarjoamaan parasta tuotetta ja palvelua asiakkailleen. (Buttle 2009, 191–192)

Jotta yritys kykenee toimimaan asiakaslähtöisesti ja johtamaan asiakkaitaan, on sen tarkkaan mietittävä mikä on yrityksen tuotteen arvo asiakkaille ja mihin tarpeisiin yrityksen tuote pyrkii vastaamaan. (Selin & Selin 2013, 18). Laatu liittyy vahvasti yrityksen kilpailuetuihin ja on yhteydessä asiakasuskollisuuteen ja asiakassuhteiden kehittämiseen (Lecklin 2006, 19). Seuraavissa kappaleissa paneudutaan vielä tarkemmin laatuun ja laadun kehittämiseen.

Laatu yhdistetään usein tuotteen tai palvelun teknisiin erittelyihin. Laatu muodostuu kuitenkin kahdesta ulottuvuudesta: teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta (mitä ja miten). Asiakkaiden kokemaan laatuun vaikuttaa siis yhtä lailla se, miten hän saa palvelun ja

millaiseksi hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä toinen laadun ulottuvuus liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. (Lecklin 2006, 92–94)

Laadun kehittämisessä yhä useammin keskitetään huomiota toiminnallisen laadun parantamiseen. Teknisen laadun strategia on menestyksenkäs vain siinä tapauksessa, että yritys onnistuu kehittämään sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Laatuhankkeissa voidaan keskittyä nimenomaan ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Jos eri yritysten tuottamien tuotteiden tai palveluiden tekninen laatu on samantasoista, ratkaiseva ero syntyy palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttavat kuitenkin teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaan odotukset. Olli Lecklin on kirjassaan *Laatu yrityksen menestystekijänä* esittänyt Christian Grönroosin kehittämän kuvion koetun kokonaislaadun muodostumisesta. Koettu kokonaislaatu syntyy seuraavan kuvion mukaisesti odotetun ja koetun laadun yhteisvaikutuksesta. (Lecklin 2006, 91–94)



KUVIO 5. Koettu kokonaislaatu (Lecklin 2006, 94.)

Asiakkaan odotukset vaikuttavat siis siihen, millaiseksi kokonaislaatu koetaan. Vaikka tuotteen laatu ja toiminnallinen laatu olisivatkin kunnossa, voi asiakas kokea kokonaislaadun huonommaksi jos odotukset ovat olleet korkealle asetettu. Kuten kuviosta 5 käy ilmi, odotettuun laatuun taas vaikuttavat muun muassa markkinointiviestintä, myynti, imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta ja asiakkaan omat tarpeet ja arvot. (Lecklin 2006, 94)

2.5 Asiakkuuksien elinkaari

Dwyer, Schurr ja Oh artikkelissaan *Developing Buyer-Seller Relationships* jakoivat asiakkuuden elinkaaren viiteen vaiheeseen: tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. *Tietoisuus (awareness)* vaiheessa ostaja ja myyjä eivät ole vielä olleet yhteydessä toisiinsa, mutta ostaja on tietoinen ”tarjoajasta” ja myyjä voi nähdä ostajan potentiaalisena asiakkaana. *Kartoitus (exploration)* vaihe tarkoittaa ostajan näkökulmasta erilaisten vaihtoehtojen tutkimista, oston hyötyjen ja uhrausten suhteen harkintaa ja vaihtoehtojen testausta. Sitoutumista ostajan ja myyjän välillä ei tässä vaiheessa ole, joten suhde on vielä hyvin herkkä ja hauras. Kolmas vaihe eli *laajentuminen (expansion)* on asiakassuhteen syventämistä. Asiakkaan ostot voivat lisääntyä ja suhteen hyödyt kasvavat niin asiakkaalle kuin myyjällekin. Asiakkaan sitoutumisaste vaihtelee vielä, mutta tässä vaiheessa yrityksen on tarjottava jotain ”lisäarvoa” asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja syventämiseksi. *Sitoutumisen (commitment)* vaiheessa asiakkaan uskollisuus on saavutettu ja suhteen hyödyt asiakkaalle ja myyjälle ovat korkeimmillaan. Koska asiakasta ei tarvitse vakuuttaa myyjän tuotteen ”erinomaisuudesta”, tulisi tässä vaiheessa keskittyä asiakassuhteen ylläpitoon. Molempien osapuolten, myyjän ja ostajan, tulee aktiivisesti osallistua vuorovaikutukseen, jotta suhteen luonne säilyy. Viides ja viimeinen asiakkuuden elinkaaren vaihe on *irtautuminen (dissolution)*. Tässä vaiheessa asiakassuhde ajautuu tilaan, jonka lopputulos on asiakassuhteen katkeaminen. Asiakkaan sitoutuminen ja kiinnostus hiipuvat ja asiakkaasta tulee menetetty asiakas. Syitä asiakassuhteen päättymiselle löytyy monia. Kaikki asiakassuhteen eivät tietysti noudata tätä samaa kaavaa, esitetyt vaiheet ovat vain kehyksenä tarkasteltaessa asiakassuhteen elinkaarta. (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 15–20)

Mäntyneva on kirjassaan *Asiakkuuden hallinta* jaotellut asiakkuuden elinkaaren vaiheet neljään vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Vaiheiden sisällöt mukailevat yllä esitettyä viisiportaista mallia, mutta irtautumisvaihe on jätetty huomioimatta.

Hankinta

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta hankinta vaiheen tavoite on potentiaalisten asiakkuuksien hankinta. Haasteena tässä vaiheessa on tämän uuden asiakkuuden jalostaminen. Yrityksen on kannattavampaa keskittyä asiakkuuksien kehittämiseen kuin hankkia uusia asiakkaita. Jos uuden asiakkaan houkuttelee tarjouksella (yritykselle tappiollisella) ja uutta asiakasta ei pystytä säilyttämään, yritys menettää kyseisen asiakkuuden osalta rahaa. Yrityksen tulisi määritellä kuinka paljon se haluaa panostaa uusien asiakkaiden hankintaan ja kuinka paljon jo olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 19–20)

Asiakkuuksien haltuunotto

Asiakkuuksien haltuunoton vaiheessa uusia asiakassuhteita pyritään saamaan kannattaviksi suhteiksi lisämyynnin avulla. Tuote- ja palvelutarjonta tulisi mukauttaa jo tässä vaiheessa mahdollisimman hyvin vastaamaan asiakkaan olemassa olevia tarpeita. Ongelmallista voi olla asiakkaan oikeiden tarpeiden ymmärtäminen. Asiakassuhde on tässä vaiheessa herkkä ja tarjonnan tulisi vastata hyvin asiakkaan odotuksia. Mitä useampia eri tuotteita asiakkaalle kyetään myymään, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pidempiaikainen. (Mäntyneva 2001, 20–21)

Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuksien kehittämisen vaiheessa keskitytään asiakkuuden syventämiseen. Yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista pyritään lisäämään. Segmentoinnin avulla pyritään erottelemaan ne ryhmät, joissa on volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Jo pienillä panostuksilla tiettyihin asiakassuhteisiin, voi saada huomattavaa muutosta yrityksen kannattavuuteen tässä vaiheessa. Asiakassuhteiden hallinnan keinoja voi hyödyntää erityisen hyvin tässä elinkaaren vaiheessa. (Mäntyneva 2001, 21)

Asiakkuuksien säilyttäminen

Asiakkaiden säilyttämisessä on lähdettävä liikkeelle asiakkaiden syvällisestä ymmärtämisestä: asiakkaat on tunnettava ja heidän todelliset tarpeet tunnistettava. Ymmärtämisen jälkeen on pyrittävä mallintamaan ne asiakkaat, jotka ovat mahdollisesti vaihtamassa toimittajaa tai lopettamassa asiakassuhdetta. Muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä voivat olla merkki aikomuksesta vaihtaa toimittajaa kokonaan. Asiakkuudenhallinnan ohjelman tulisi reagoida ostokäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. Asiakas voi harkita pitkään päätöstään asiakassuhteen lopettamisesta, yrityksen tulisikin siis jo ennen konkreettisia asiakkaan toimia pyrkiä vaikuttamaan hänen päätökseensä. Kaikkia asiakkuuksia ei ole kannattavaa pyrkiä säilyttämään. Asiakkuuden taloudellinen kannattavuus ja potentiaali vaikuttavat asiakkuuksien säilyttämiseen tähtääviin päätöksiin. Yrityksen on myös mietittävä sitä, kuinka paljon sen kannattaa panostaa siihen, että asiakkuus säilyisi. Asiakasuskollisuus ja pidemmät asiakassuhteet voidaan saavuttaa panostamalla sekä asiakastyytyvyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Yrityksen tulisi asiakassuhteissaan pyrkiä aktiiviseen asiakasuskollisuuteen. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas tietoisesti pysyy saman yrityksen asiakkaana. Passiivisessa asiakasuskollisuudessa asiakas ostaa yritykseltä, mutta jos markkinoille tulee parempi vaihtoehto, se helpommin ja välinpitämättömämmin siirtyy kilpailijalle. (Mäntyneva 2001, 22–24)

Asiakkuuksien elinkaareen palataan vielä asiakasvirta-ajattelun kautta luvussa 3.3.

3 ASIAKASTIETO JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN TYÖKALUT

3.1 Asiakastieto johtamisen apuna

Asiakastietoa tarvitaan muun muassa yrityksen asiakasrakenteen kartoituksessa, asiakas-kannassa tapahtuvien muutosten selvittämisessä, asiakkaiden arvon määrittelyssä ja asiakasuskollisuuden kartoitukseen. Nykyajan interaktiivinen viestintä ja monikanavaisuus vaativat taustakseen ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakastiedon yhdistäminen näiltä kaikilta osin asettaa omat haasteensa asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Asiakastietoa voidaan kerätä suoraan yrityksen tuotteen tai palvelun loppuasiakkaalta (suorat asiakkaat) tai jälleenmyyjiltä ja välikäsilta (välilliset asiakkaat). On jokaisen yrityksen strategian kannalta mietittävä, tarvitseeko yritys asiakastietoa nimenomaan loppuasiakkaistaan vai jälleenmyyjistään. Välillisten asiakkaiden kautta asiakastiedon saanti loppuasiakkaista voi osoittautua hankalaksi ja kalliiksi. (Hellman 2003, 85–86)

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: dataan, informaatioon ja tietämykseen. *Data* tarkoittaa yksittäistä asiakkaaseen liittyvää perustietoa kuten nimi-, identifiointi-, koko-, toimiala-, yhteys-, rakenne-, yksittäiset osto-, sekä kontaktitiedot. *Informaatio* on datatietojen mielekäs yhdistelmä, josta on käyttäjälle jotakin suurta arvoa. Informaatio on analyysitietoa vertailukelpoisessa standardimuodossa tai vapaana hakuna muodostunutta yhdistelmä tietoa. *Tietämystieto* taas syntyy siitä, kun tavoitteellisesti hyödynnetään informaatiota ja mitataan toimien aiheuttamia vaikutuksia. (Hellman 2003, 87–88)

Asiakastiedon tulee olla kattavasti ja helposti käytettävissä olevaa, rakenteellisesti oikeaa ja luotettavaa. On tärkeää, että kerätty asiakastieto on aina ajantasaista ja sitä täydennetään aktiivisesti. Integroitu asiakastieto tarkoittaa sitä, että kaikki yhteen asiakkaaseen liittyvä tarpeellinen tieto yhdistetään hallitusti juuri kyseiseen asiakkaaseen. Yhdistettävää tietoa voi tulla muun muassa yrityksen eri osastoilta (esimerkiksi ostotiedot ja asiakaskäynnit) sekä myös mahdollisesti yrityksen ulkopuolelta. (Hellman 2003, 88, 167–169)

Parhaimmillaan asiakastieto on oleellisesti auttamassa yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä. Yritys pystyy asiakastiedon avulla asettamaan asiakastavoitteita, kehittämään toimintamalleja, toteuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia aktiviteetteja sekä mittaamaan ja analysoimaan toteutuksen tuloksia (Hellman 2003, 88). Asiakastietokantoja voidaan myös hyödyntää yrityksen useammassa eri toimessa. Markkinointi pystytään toteuttamaan yksilöllisemmin, koska tietokantojen avulla markkinointiviestintää pystytään kohdentamaan eri asiakkuuksille. Tietokanta auttaa myös näkemään asiakkuuden historian ja taustatekijät. Yrityksen ja sen asiakkaan välisen suhteen rakentuminen nähdään pitkäaikaisena prosessina, mikä osaltaan auttaa asiakassuhteiden kehittämis-työssä. Asiakaspalvelusta saadaan huomattavasti yksilöllisempää, kun asiakaspalveluvir-

kailijalla on saatavilla asiakkaan taustatiedot ja ostohistoria. Myös asiakkaan näkökulmasta asiointi on vaivattomampaa, kun taustakuvauksia ei tarvitse joka kerta uudestaan kertoa. (Mäntyneva 2001, 77–78)

Asiakastietokannan perustamisvaiheessa on mietittävä muun muassa:

- Mitä tietoja yritys tarvitsee asiakaskannan johtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen?
- Millaisia markkinointikampanjoita aiotaan toteuttaa?
- Millaista informaatiota on käytettävissä?

(Mäntyneva 2001, 78–79)

Tietokantojen laajuus ja käyttötarkoitus vaihtelevat yrityksen tarpeen mukaan. Asiakastietokannan kehittäminen seuraa kuitenkin koosta riippumatta yleensä kuviossa 6 esitetyjä vaiheita.



KUVIO 6. Asiakasperusteisen tietokannan rakentaminen (Buttle 2009, 96.)

3.2 Asiakassegmentointi

Asiakkuuksien ryhmittelyn tarkoitus on tunnistaa asiakasryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet ja odotukset tai joiden ostokäyttäytyminen on samankaltaista. Perinteisesti segmentoinnin avulla on kohdennettu markkinointiviestintää tarkemmin eri asiakasryhmille. Segmentointi auttaa kuitenkin myös muokkaamaan yrityksen tuote- tai palveluvalikoimaa erilaisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. (Mäntyneva 2001, 25–27)

Asiakkaiden ryhmittelyn avulla yritys voi päättää mitä ryhmiä se haluaa palvella. Halutesaan yritys voi lähestyä jokaista eri ryhmää omalla tavallaan ja keskittyä segmentin mukaan eri arvojen tuottamiseen. Jokaista asiakasryhmää voidaan myös asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta johtaa eri tavoin. Markkinoinnillisesta näkökulmasta pääjako segmentoinnissa voidaan esittää myös esimerkiksi potentiaaliin asiakkaisiin (mitä asiakkaita halutaan hankkia) ja niihin asiakkaisiin, jotka halutaan sitouttaa paremmin yritykseen (jo osavat asiakkaat, joita halutaan palvella paremmin muun muassa tarjoamalla erilaistettuja palveluja). (Buttle 2009, 127)

Asiakkaiden ryhmittelyssä voidaan edetä seuraavanlaisesti:

1. Tunnista yrityksesi toimiala
2. Tunnista segmentointiin vaikuttavat oleelliset muuttujat (segmentoinnin ryhmittelykriteerit)
3. Analysoi markkinat ryhmittelykriteerien perusteella
4. Arvioi eri asiakassegmenttien arvo
5. Valitse kohdemarkkinat (segmentoinnin ryhmä tai ryhmät, joiden tarpeisiin lähdetään vastaamaan)

(Buttle 2009, 128)

Jokaisella yrityksellä on oma tapansa jaotella asiakkaitaan. Segmentoinnin ryhmittelykriteereihin vaikuttavat niin yrityksen tarjoama tuote/palvelu kuin asiakaskuntakin (yksityisasiakkaat vai yritysasiakkaat). Yritysasiakkaiden ryhmittelyssä demograafiset tekijät ovat usein merkittävässä roolissa, mutta niiden lisäksi on lukuisia eri kriteerejä, joita voi käyttää segmentoinnin perustana. (Kotler ja Keller 2012, 252)

Yritysasiakkaiden ryhmittely *demograafisten tekijöiden* mukaan voidaan tehdä asiakasyrityksen alan mukaan, asiakasyrityksen koon mukaan tai asiakasyrityksen maantieteellisen sijainnin mukaan. Asiakkaiden ryhmittelyyn voi yhtä hyvin tehdä myös *toimintamuuttujien* mukaan. Tällaisia muuttujia ovat muun muassa asiakkaan käyttämä teknologia tai ostokanava, tarjottavan tuotteen käyttömäärä asiakkaalle (käyttää paljon, käyttää vähän, ei käytä tuotetta) ja asiakkaan ostokapasiteetti. Kun asiakkaita jaotellaan *ostokäyttäytymiseen liittyvien tekijöiden* valosta, voidaan ryhmittelyssä käyttää apuna asiakasyrityksen ostopoliitikkaa, ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä (hinta, laatu, palvelu) tai asiakassuhteen nykyluonnetta. Yrityksen tuotteen käyttötapa, tilausten koko tai toimitusten kiireellisyys voivat olla sellaisia *tilannetekijöitä*, joiden mukaan yritys tietyissä tilanteissa segmentoi asiakkaitaan. On olemassa myös lukuisia *ostajaan liittyviä ominaispiirteitä*, joiden mukaan asiakkaita voidaan ryhmitellä. Yritys voi valita asiakkaikseen mieluummin samat arvot jakavia yrityksiä, riskinotto-kykyisiä asiakkaita tai sellaisia asiakkaita, jotka ovat osoittautuneet sitoutumiskykyisiksi ja uskollisiksi. (Kotler ja Keller 2012, 252)

Kun yritys lähtee valitsemaan kohdemarkkinansa segmentoinnin mukaan, on sen harkittava tarkkaan, onko kyseiseen kohderyhmään yrityksen tavoitteisiin ja resursseihin nähden järkevää sijoittaa. Yritys voi päättää keskittymisestä vastaamaan koko markkinoiden tarpeisiin, kohdentaa tuotteensa/palvelunsa useille eri segmenttiryhmille, se voi päättää vastata mahdollisimman hyvin vain yhden tietyn asiakasryhmän tarpeisiin tai se voi jopa vastata yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin one-to-one periaatteella. (Kotler ja Keller 2012, 254–256)

3.3 Asiakkaiden johtamisen työkalut

Asiakasjohtamisen työkalut on tarkoitettu johdon strategisen päätöksenteon tueksi ja seurannan välineiksi. Kun asiakastieto on luokitellussa ja mitattavassa muodossa, sitä voi käyttää myös operatiivisen käytännöntyön apuna. työkaluja on kahta tyyppiä: kokonaisvaltaiseen asiakasjohtamiseen (asiakastase, asiakastuloslaskelmat, asiakasvirtakortti) sekä asiakasportfoliot, jotka on tarkoitettu asiakaskunnan tarkasteluun aina yhdestä näkökulmasta kerralla. (Hellman ym. 2005, 174–175)

Asiakastase

Asiakastase antaa yleiskuvan yrityksen asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityksestä. Se kertoo asiakkaiden lukumäärän ja asiakkaiden ostojen euro määrän. Asiakastaseen avulla voi seurata eri asiakasryhmien välistä suhdetta sekä tietyn ryhmän sisällä tapahtuneita muutoksia. Asiakastaseessa ei vielä huomioida asiakaskannattavuutta tai asiakassuhteiden elinikäistä arvoa. Asiakastaseesta löytyvät yrityksen olemassa olevat asiakassuhteet ja myös arviot prospektien, passiiviasiakkaiden ja menetettyjen asiakkaiden kappale- ja rahallisesta arvosta. Asiakastase on jonkin tietyn hetken tilanne ja vertailuparina voi olla esimerkiksi kuluva kausi ja edellinen kausi. (Hellman 2003, 182–184)

Asiakastase perustuu asiakasvirta-ajatteluun. Yrityksellä on kolmen vaiheen asiakkaita:

1. Asiakkaita, joihin ei ole asiakassuhdetta, mutta jotka haluttaisiin yrityksen asiakkaiksi
2. Yrityksen olemassa olevia asiakkaita (liikevaihto syntyy näistä asiakassuhteista)
3. Yrityksen menetettyjä asiakkaita

Yrityksen on kiinnitettävä huomiota siihen, että mahdollisia asiakkaita on riittävästi. (Hellman 2003, 184)

Yrityksen olemassa olevat asiakkaat voidaan jakaa uusiin asiakkaisiin, aktiiviasiakkaisiin ja passivoituviin asiakkaisiin. Uusissa asiakkaissa voi olla kahden tyyppisiä asiakkaita: ensiasiakkaat ja uudelleen aktivoituneet asiakkaat. On mielekästä jakaa uudet asiakkaat selkeästi näihin kahteen ryhmään, koska molemmat ryhmät edellyttävät aivan erilaisia toimintamalleja. Aktiiviasiakkaat ovat yrityksen tuottavin asiakasryhmä, he tuovat yleensä yrityksen liikevaihdosta noin 80–95 %. Tämä ryhmä voidaan jaotella kanta-asiakkaisiin, muihin

toistuvaisasiakkaisiin ja muihin aktiiviasiakkaisiin. Kanta-asiakas ostaa yleensä paljon ja usein. Muut toistuvaisasiakkaat ostavat säännöllisesti ja useampaa tuotetta, mutta asiakassuhde ei ole niin mittava kuin kanta-asiakkaan. Muut aktiiviasiakkaat taas ovat ostoiltaan pienempiä, mutta kuitenkin olemassa olevia asiakassuhteita. Passivoituvalla asiakkaalla tarkoitetaan sellaista yrityksen entistä aktiiviasiakasta, jonka ostot ovat huomattavasti vähentyneet tai jopa lakanneet. (Hellman 2003, 184–185)

Asiakastasetta ei ole tarkoitettu yksityiskohtaisen analysoinnin työkaluksi, vaan se antaa riittävästi yleisen tason tietoa asiakkaisiin liittyvään tavoiteasetantaan, asiakasstrategioiden määrittelyyn, resursointiin, seurantaan ja mittaamiseen. Asiakastaseen keskeiset käyttöalueet liittyvät asiakaskannan arvon määrittelyyn ja asiakaskannan kehittymisen seurantaan, asiakaskannan kehityksen ohjaamiseen, asiakaskannan sisäisen rakenteen kehittämiseen sekä tavoiteasetantaan joko koko asiakaskannalle tai jollekin asiakaskannan osaluista. Asiakasstrategian määrittelyssä asiakastaseen käyttö on välttämätöntä ja se auttaa huomattavasti myös asiakaskannan tulevaisuuden kehityksen arvioinnissa. (Hellman 2003, 187)

Asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat

Asiakastuloslaskelmat jaetaan kahteen erilaiseen malliin: asiakasmäärien ja asiakaskannattavuuden kehityksen seuraamiseen. *Asiakastuloslaskelma I* kuvaa asiakaskannan määrän kehityksen tietyssä ajanjaksona. Tuloslaskelmassa huomioidaan myös edellinen vastaava ajanjakso ja yrityksen asetetut tavoitteet asiakasmäärille eri asiakasryhmissä. Asiakastuloslaskelma I käsittelee ainoastaan lukumääriä, ei kannattavuutta. Asiakasmäärien seuraaminen asiakasryhmittäin auttaa havaitsemaan nopeasti asiakasmäärien kehityksen poikkeamat, ja näin korjaavat toimenpiteet voidaan käynnistää ajoissa. Asiakastuloslaskelma I:stä voidaan käyttää apuna asiakasmääriä koskevaan tavoiteasetantaan ja strategiamäärittelyyn. Huomiota kiinnitetään yleensä juuri siihen, menettääkö yritys kanta-asiakkaitaan ja pystyykö yritys hankkimaan riittävästi uusia asiakkaita. (Hellman 2003, 189–190)

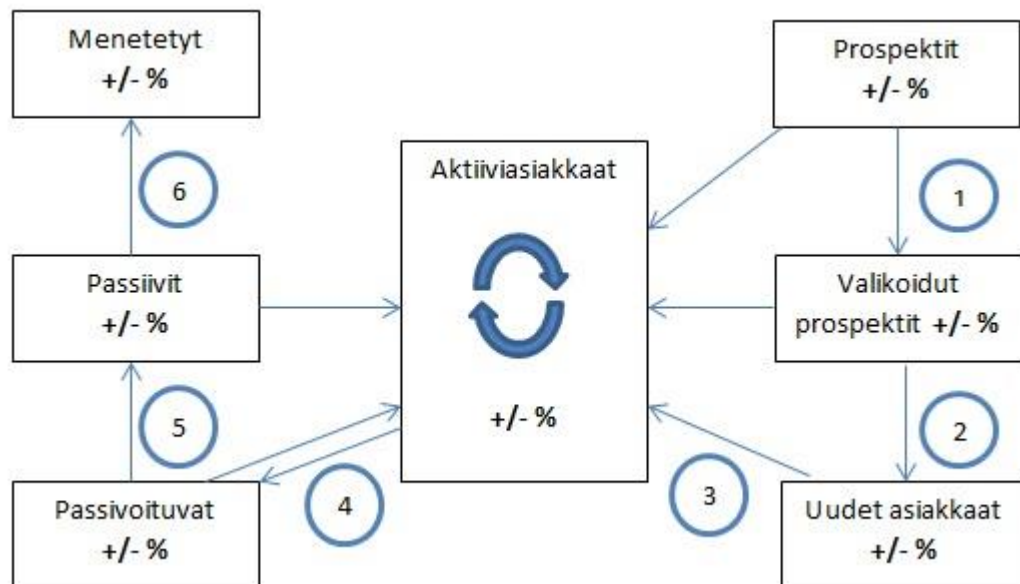
Asiakastuloslaskelma II antaa nopeasti yleiskuva yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta. Myös tässä työkalussa asiakkaat on jaettu asiakasryhmiin. Asiakastuloslaskelma II esittää erilaiset asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kululajit, jotka vähennetään kunkin asiakasryhmän ostojen myyntikatteesta. Erilaisia vähennettäviä kuluja ovat asiakashankinnan, asiakassuhteen ylläpidon, myyntitoiminnan, kanavien ja asiakassuhteessa tapahtuvien poikkeaminen aiheuttamat kustannukset sekä lopuksi ICT-kustannukset ja osuus kiinteistä kuluista. Kun myyntikatteesta vähennetään edellä mainitut kulut, saadaan asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuus on tietyn hetken tilanne, eikä siinä huomioida kehitystä. Haasteelliseksi asiakaskannattavuuden laskemisen tekee se, että tarkka kulujen kohdis-

taminen asiakkaisiin on vaikeaa. Asiakastuloslaskelma II luo selkeän kuvan asiakkaiden kokonaiskannattavuudesta, eri asiakasryhmien kannattavuudesta ja eri kulujen merkityksestä asiakaskannattavuudelle. Tuloslaskelman avulla voidaan muun muassa asettaa tavoitteita asiakaskannattavuudelle, hallita etenkin aktiiviasiakasinvestointeja ja uusasiakashankinnan investointeja ja suunnitella yrityksen panostuksien suuntaamista. (Hellman 2003, 191–194)

Asiakasvirtakortti

Luvussa 2.1. on esitelty asiakasvirta-ajattelua, jossa asiakas on tietyssä tilassa asiakkuuden eri vaiheissa. Jaottelu oli seuraavanlainen: suspekti, prospekti, valikoitu prospekti, uusi asiakas, aktiiviasiakas, passivoituva asiakas, passiiviasiakas ja menetetty asiakas. Ostotahtumat ja aika niiden välillä ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaiden ryhmittelyssä. Asiakasvirta-ajattelun mukaisesti yritys voi vaikuttaa asiakkaisiin ja asiakassuhteen tilaan omilla toimillaan. Asiakasvirta ja sen laatu vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yritys menestyy liiketoiminnassaan. Asiakasvirtoihin vaikuttamalla yritys voi siis vaikuttaa oman liiketoimintansa laajuuteen ja kannattavuuteen. Yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että aktiiviasiakaskanta pysyy oikean kokoisena. Lisäksi tarvitaan riittävästi ”korkealuokkaisia” suspekteja ja prospekteja, jotka eivät ole aiemmin olleet yrityksen asiakkaina. Uusien asiakkaiden hankinta ja erityisesti menetettyjen asiakkaiden takaisinsaanti on kallista. Yrityksen tulisikin siis kehittyä asiakassuhteiden hallinnassa niin, että aktiiviasiakkaat eivät pääsisivät passivoitumaan. (Hellman 2003, 195–196)

Yrityksen tulisi olla tietoinen asiakasvirrastaan, kuten se on tietoinen tuote- ja tavaravirrastaan. Kuten kuviossa 7 näkyy, asiakasvirta koostuu 7 kortista (tilasta). Kassavirtaa yritykselle tuottavat vain kolme tilaa: uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat ja passivoituvat asiakkaat. Kaikista muista tiloista syntyy yritykselle pelkästään kuluja. Asiakasvirrassa on kyse siis myös näiden kulujen hallitsemisesta. Yrityksen asiakasvirtakortin eri tilojen muutos määrät voidaan esittää kuten kuviossa 7, prosentteina. Asiakasvirran hallinta edellyttää myös siirtymien hallintaa. Siirtymät ovat asiakkaan siirtymisiä tilasta toiseen. Asiakasvirtakortin avulla on mahdollista mitata kunkin tilan kokoa ja kehitystä, ja myös siirtymiä eri korttien välillä. Kuvioon 7 ne siirtymät, joihin yritys yleensä pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan, on numeroitu ympyröin 1-6. (Hellman 2003, 196–202)



Kuvio 7. Asiakasvirta-kortti prosenttimuutoksien ja siirtymien kanssa (Hellman 2003, 197, 201.)

Siirtymät ja niihin liittyvät toimet

1. Prospektista valikoiduksi prospektiksi

Yritys valitsee tietyin kriteerein prospekteista ne niin sanotut halutuimmat asiakkaat. Prospektien kvalifikointi synnyttää yritykselle aina kustannuksia, joten prospektien ja valikoitujen prospektien määrä tulisi olla oikeassa suhteessa yrityksen uusasiakashankinnan tarpeisiin.

2. Valikoidusta prospektista uudeksi asiakkaaksi

Yrityksen tulevaisuuden asiakaskunta muodostuu siitä, millaisin perustein ja tuloksin yritys saa asiakkaitaan tässä vaiheessa asiakasvirtaa. Se kuinka taitavasti yritys konvertoi kvalifioituneita prospekteja uusiksi asiakkaiksi, on myös huomattava asiakashankinnan kustannuksiinkin vaikuttava tekijä.

3. Uudesta asiakkaasta aktiiviasiakkaaksi

Yrityksen tulisi rakentaa tehokkaat toimintamallit varmistamaan uusien asiakkaiden siirtymisen aktiiviasiakkaiksi. Uudet asiakkaat ovat vanhoihin asiakkaisiin verrattuna erilaisia ja sitoutumista yritykseen ei vielä ole, joten heitä tulisi myös lähestyä erilaisin toimin. Asiakassuhteen rakentamiseen kannattaa panostaa siitäkin syystä, että uudet asiakkaat ovat harvoin vielä ensimmäisen ostoksen jälkeen yritykselle kannattavia.

4. Aktiiviasiakkaasta passivoituvaksi

Se että asiakas ostaa yrityksen tuotetta harvemmin tai vähemmän, on merkki asiakkaan passivoitumisesta. Jos merkit huomioidaan ajoissa, voi asialle yrittää tehdä jotain. Aina passivoitumisen syy ei ole itse yrityksessä, vaan syynä voi olla myös kilpailijan toimet tai muutokset asiakkaan omassa tilanteessa. Yrityksen olisi tärkeä olla tietoinen passivoitumisen syistä, jotta se pystyisi kehittymään ja oppimaan jatkoa ajatellen.

5. *Passivoituvasta passiiviksi*

Passivoituvasta asiakkaasta passiiviksi on lyhyt matka. Kyse on ajasta ja nopeus toimissa on valttia. Mitä nopeammin negatiivinen kehitys huomataan ja siihen puututaan, sen suurempi osuus passivoituvista on mahdollisuus kääntää takaisin aktiiviin asiakassuhteeseen.

6. *Passiivista menetetyksi*

Yritys määrittelee itse mikä on se piste kun passiivista asiakkaasta tulee menetetty asiakas. Tämä tarkoittaa kuitenkin käytännössä sitä, että menetettyä asiakassuhdetta ei voi enää pelastaa. Yrityksen tulisi kyetä karsimaan passivoituviin, passiiveihin ja menetettyihin asiakkaisiin kohdistuvat turhat toimenpiteet, jotta ylimääräisiltä kuluilta säästyttyisiin. Myös asiakasrekisterin päivitys suunnitelmallisesti on tärkeä toimi tässä vaiheessa. Kun asiakkaiden tiedot päivitetään tai rekisteristä poistetaan sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole enää yrityksen näkökulmasta tavoiteltavia, yritys säästää niin kustannuksia kuin myös asiakkaita turhilta kontakteilta.

(Hellman 2003, 202–208)

Asiakasportfoliot

Asiakasportfolioiden ideana on koota yhteen kaikki yrityksen asiakkaat aina yhdestä valitusta näkökulmasta katsottuna. Asiakasportfoliot ovat työkaluina tarkempia kuin asiakastase tai asiakastuloslaskelmat. Vaihtoehtoisia näkökulmia on useita ja yrityksen tuleekin valita niistä itselleen ja tilanteisiinsa sopivimmat. Erilaisia asiakassalkkuja ovat: asiakasrakenne, toimialat, asiakassuhteiden syvyys ja laajuus, asiakasosuus, frekvenssi, kanavat, asiakasuskollisuus, muutokset asiakkaissa, asiakaskannattavuus sekä uudet asiakkaat. Kukin salkku/portfolio on rakennettu kahdella tai useammalla ristikkäisellä faktorilla. Kutakin asiakasportfoliota voidaan tarkentaa vielä kohdentamalla se esimerkiksi vain yhteen asiakasryhmään, yhteen yrityksen yksikköön tai tiettyyn ajanjaksoon. (Hellman 2003, 210–212)

Seuraavassa kaksi esimerkkiä asiakasportfoliosta. Esimerkit on valittu sen perusteella, mitä portfoliota voisi mahdollisesti hyödyntää case-yrityksessä.

Asiakasrakenneportfolio

Asiakasrakenneportfolio antaa kuvan yrityksen olemassa olevien asiakassuhteiden koosta (yleensä euroina) ja keskittyneisyyden asteesta. Tietyn ajanjakson ostojen määrän mukaisesti asiakkaat jakautuvat ryhmiin ja näiden ryhmien kokoa verrataan yrityksen koko asiakaskantaan ja muihin ryhmiin. Portfolioon voidaan ottaa kaikki asiakkaat tai se voidaan rajata koskemaan vain esimerkiksi uusia asiakkaita tai vain aktiivisia. Kuviossa 8 on esitetty yksi esimerkki asiakasrakenneportfoliosta.

| Asiakassuhteen koko (€) | Asiakkaiden lukumäärä | % asiakkaista | Myynti | % myynnistä | Keskim. myynti |
|-------------------------|-----------------------|---------------|--------|-------------|----------------|
| > 30000 | | | | | |
| 10000–30000 | | | | | |
| 5000–10000 | | | | | |
| 1000–5000 | | | | | |
| 100–1000 | | | | | |
| < 100 | | | | | |
| Portfolio yhteensä | | | | | |
| Yritys yhteensä | | 100 | | 100 | |

KUVIO 8. Esimerkki asiakasrakenneportfoliosta (Hellman 2003, 212.)

Asiakasrakenneportfolio auttaa hahmottamaan eri asiakaskokoluokkien merkityksellisyyden myynnillisesti, selventää yrityksen riippuvuussuhdetta suuriin/pieniin asiakkaisiin sekä kertoo eri ryhmien keskimääräiset ostot ja niiden kehityksen. Rakenneportfoliota hyödynnetään usein myös yrityksen asiakastavoitteiden ja – strategioiden määrittelyssä. (Hellman 2003, 213)

Uskollisuusportfolio: asiakassuhteen viimeaikaisuus ja pituus

Asiakasuskollisuus mitataan yrityksissä eri tavoin, yleensä sitä arvioidaan kuitenkin asiakassuhteen pituuden, asiakastapahtumien viimeaikaisuuden ja asiakasosuuden mukaan. Mitä lyhyempi aika asiakkaan viimeisestä ostoksesta on ja mitä pidempi asiakassuhde on kyseessä, sitä uskollisempaa asiakas nähdään. Asiakasuskollisuusportfoliota voi hyödyntää asiakasrakenteen hahmottamisessa, strategisissa päätöksissä ja arvioidessa asiakassuhteen iän merkitystä ostomääriin. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, onko uskollisuuden taso korkea juuri kyseisen yrityksen asiakassuhteissa. Jos uskollisuus on merkittävä tekijä, tulisi uskollisuuden lujittamiseen ja asiakassuhteiden rakentamiseen keskittää yrityksen resursseja. Kuviossa 9 on esimerkki asiakasuskollisuusportfoliosta, jossa tarkastellaan asiakassuhteen viimeaikaisuutta ja pituutta. Kuviossa pystysuunnassa asiakkaat jaotellaan ostojen viimeaikaisuuden perusteella ja vaakasuunnassa huomioidaan asiakassuhteen pituus vuosina. (Hellman 2003, 245–246)

| Aika viimeisestä ostosta | Asiakassuhteen pituus (v) | | | | | yht. |
|--------------------------------|---------------------------|---|-----|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3-6 | 6-10 | > 10 | |
| < 1 kk | * | | | | | |
| < 2 kk | | | | | | |
| < 6 kk | | | | | | |
| < 12 kk | | | | | | |
| < 18 kk | | | | | | |
| < 24 kk | | | | | | |
| yht. | | | | | | |
| Passivoituneet | | | | | | |

* määre

voi olla esim. asiakkaita kpl, ostot €, % asiakkaista, %
myynnistä

KUVIO 9. Esimerkki uskollisuusportfoliosta: asiakassuhteen viimeaikaisuus ja pituus (Hellman 2003, 245.)

4 CASE FINNURMI OY JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

4.1 Kehitystyön vaiheet

Opinnäytetyön toimeksianto on tullut Finnurmi Oy:ltä. Koska opinnäytetyöntekijällä on työkokemusta kyseisessä yrityksessä myyntitehtävissä, oli aihe valittu yhdessä työn tekijän ja toimeksiantajan kanssa sen mukaan, miltä osa-alueelta nähtiin olevan tarvetta kehittämiseksi. Finnurmella potentiaalia nähtiin olevan pysyvien asiakassuhteiden kehittämisessä ja asiakkaiden huomioimisessa. Liikkeelle lähdettiin siis tutkimusongelman määrittelyllä ja kehitettävän toimen valinnalla.

Toinen vaihe prosessissa oli suunnitelma tutkimuksen etenemisestä. Suunnitelmassa oli mietittävä mistä lähdetään liikenteeseen ja kuinka edetään haluttuun lopputulokseen. Suunnitelma käytiin lävitse toimeksiantajan kanssa ja se konkretisoitui raportoitavana työsuunnitelmana. Työsuunnitelmaan kuului myös riskien ja ongelmien analysointi.

Työsuunnitelman jälkeen kerättiin tarvittavaa aineistoa teoriapohjaan ja tutustuttiin aineistoon syvällisemmin. Teoriapohjaa kirjoittaessa tiivistettiin aiheeseen kuuluva teorialieto ymmärrettävään muotoon. Teoriaan pyrittiin valitsemaan oleelliset asiat nimenomaan case yrityksen tarpeita soveltaen. Itse ideointi ja kehittämisajatusten prosessointi on ollut käynnissä koko prosessin ajan, syntyneet ajatukset esitetään raportin case-vaiheessa. Lopputulos on työkalujen ja kehittämisajatusten esittäminen yritykselle. Lopputuloksen arviointi kuuluu myös tutkimusprosessiin oleellisesti. Kehitystyön tärkeimmät vaiheet on tiivistetysti esitetty seuraavassa kuviossa 10.

| Vaihe | Tehtävät |
|---|---|
| 1. Kehityskohteen / tutkimusongelman määrittely | Mitä tahdomme kehittää? Mihin suuntaan? |
| 2. Kehittämissuunnitelma ja eteneminen | Mitä tehdään ja missä vaiheessa? Mitä aineistoa tarvitaan? |
| 3. Tiedon kerääminen | Mitä tietoa tarvitaan? Mitkä tiedot ovat oleellisia? Miten tieto esitetään? |
| 4. Teorian kirjoittaminen | Valitaan oleellinen tieto eri lähteistä ja tiivistetään se ymmärrettävästi |
| 5. Teorian yhdistäminen käytäntöön | Kuinka teoria muutetaan käytännön toimiksi? |
| 6. Lopputulos | Miten ratkaisemme ongelman? Kuinka hyvin onnistuttiin? |

KUVIO 10. Kehitystyön eteneminen.

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin yritystä ja sen nykytilaa asiakassuhteiden hallinnan osalta, yrityksen asiakasryhmiä ja tavoitteita sekä tavoitetilaa asiakassuhteiden hallinnassa. Luvussa 4.3 rakennetaan työkaluja ja menetelmiä tavoitetilaan pääsemiseksi.

4.2 Yritys, sen asiakkaat ja asiakassuhteiden hallinta

Finnurmi on siirtonurmen myynti- ja markkinointiyritys. Pehkonen (2013-09-16) kertoi, että Karl Grotenfelt ja Aarne Husu perustivat Finnurmi Oy:n 1986 nimenomaan viljelijöiden kasvattamien tuotteiden myyntiin ja markkinointiin omaksi yritykseksi. Suomessa yritys on alal-
laan vanhin ja kokenein. Jatkuvan tuotekehityksen avulla Finnurmen siirtonurmesta on ke-
hitetty laadukas ja kestävä käyttötuote Suomen markkinoille. (Pehkonen 2013-09-16)

Siirtonurmi on asiakkaalle valmiiksi kasvatettu luonnonnurmi, jota voi käyttää kylvönurmen sijaan muun muassa yksityisasuntojen piholla, golf kentillä, jalkapallokentillä tai julkisessa rakentamisessa puistoissa ja uudiskohteiden pihossa. Finnurmen siirtonurmea kasvate-
taan Joroisissa Järvikylän kartanon mailla ja Pikkalassa Pikkalan kartanon mailla. Finnurmi myy nurmen asiakkaalle (loppuasiakas tai jälleenmyyjä), tekee tilaukset nostettavista mää-
ristä tuotantoon, eli viljelijöille, ja tilittää myynneistä tietyn osuuden myyntimäärien mukaan viljelijöille. (Pehkonen 2013-09-16)

Yrityksen liikevaihto oli 2012 hieman päälle 920 000 euroa. Toimipiste sijaitsee Joroisissa ja myyntihenkilöstöä yrityksellä on 1-4 ajankohdan mukaan. Asiakaskunta koostuu niin yk-
sityisasiakkaista kuin yritysasiakkaista. Aktiivista toimintakautta on yritykselle toukokuun alusta lokakuun loppuun. Tärkeitä sidosryhmiä ovat muun muassa viljelijät, kuljetusyrityk-
set, kenttäasennusta tekevä urheilurakennus yritys, markkinointiyritys ja myyntiohjelman toimittaja. Kilpailutilanteen kiristymisen ja uusien vaihtoehtojen ratkaisujen tuleminen
markkinoille, aiheuttavat haasteita yrityksen toiminnalle jatkoa ajatellen. Säilyttääkseen
markkinaosuutensa yrityksen on jatkuvasti mietittävä keinoja kehittää toimintaansa. Asia-
kassuhteiden hallinnan nähdään olevan yksi keino pärjätä muuttuvassa liiketoimintaympä-
ristössä. Myös käytössä olevan teknologian muuttuminen ja myyntikanavien monipuolistu-
minen on otettava huomioon tulevaisuuden suunnitelmissa. (Pehkonen 2013-09-16)

Seuraavassa alaluvussa on eri asiakasryhmät jaoteltu toimialan mukaan. Yksityisasiakkaat on jätetty jaottelusta pois, koska asiakassuhteiden hallinnan toimenpiteet eivät tässä tapa-
uksessa koske kyseistä ryhmää.

4.2.1 Asiakasryhmät

Finnurmi on jaotellut asiakkaansa yksityisasiakkaisiin, viherrakennus- ja rakennusliikkeisiin, urheilurakentajiin ja julkisiin rakentajiin eli kuntiin ja kaupunkeihin. Tämän jaottelun mukaan yritys jaottelee myös myyntinsä ja siitä saamat tiedot. (Finnurmen asiakasrekisteri). Tämä onkin järkevä jaottelu, koska asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan ryhmän mukaan. Asiakasryhmillä on myös hyvin erilaiset asiakassuhteiden eliniät. Toisaalta karkeasti asiakkaat voitaisiin jaotella myös kertaostajiin ja pidempiin asiakassuhteisiin. Myös asiakasryhmän sisällä olevat asiakkaat pystyttäisiin jaottelemaan esimerkiksi asiakkuuden elinkaaren vaiheen mukaan, arvon mukaan tai muulla menetelmällä, kuitenkin sellaista segmenttien sisäistä jaottelua ei ole yrityksessä aiemmin tehty.

Jälleenmyyjät

Finnurmella on myös siirtonurmelle jälleenmyyjiä. Jälleenmyyjinä on puutarhamyymälöitä ja rautakauppoja. Finnurmi myy tuotteitaan suoraan loppuasiakkaalle tai tuote myydään jälleenmyyjän kautta loppuasiakkaalle. (Finnurmen asiakasrekisteri). Finnurmi arvioi jälleenmyyjä-asiakkaiden olevan melko sitoutuneita, mutta kuitenkin helposti muutosten mukana menetettävissä olevia. Jälleenmyyjille yrityksen tuote on vain yksi monien joukossa, joten tuotetietous voi olla heikollakin pohjalla. Jälleenmyyjiä kuitenkin tarvitaan parantamaan loppuasiakkaiden tavoitettavuutta. Jälleenmyyjillä on valmiit asiakasvirrat ja asiakassuhteet tuotteen myyntiin. Loppuasiakkaaseen ei kuitenkaan Finnurmella ole kontaktia ja siksi siltä osin tiedot käyttäjistä jää vähäiseksi kun tuote myydään jälleenmyyjän kautta. Loppuasiakailta ei myös tässä tapauksessa saa suoraa tietoa tuotteen soveltuvuudesta, toiminnasta tai laadustakaan. Jälleenmyyjiin kohdistuvalla asiakassuhteiden hoidolla on kuitenkin helppo luoda pysyvämpi suhde. Jos jälleenmyyjä omistautuu tehtävälleen, tietojen vaihdanta itse jälleenmyyjän kanssa onnistuu melko helposti.

Viherrakennus- ja rakennusliikkeet

Myyntin kokemuksen perusteella on arvioitu, että viherrakennusliikkeet asiakkaina ovat asiantuntevia, tuotetietoisia ja arvostavat palvelun toimivuutta, helppoutta ja nopeutta. Kyseinen asiakasryhmä käyttää siirtonurmea yksityisrakentamisessa (yksityisten henkilöiden pihat), kuntien tai kaupunkien toimeksiantamisissa urakoissa ja muissa omissa urakoissaan. Tilaukset tehdään melko lyhyellä toimitusaikataululla ja tarpeisiin on vastattava nopeasti. (Finnurmen asiakasrekisteri). Myyntityö ja asiakassuhteiden hoitaminen on myynnin näkökulmasta tärkeää erityisesti tämän asiakasryhmän kohdalla. Tuotteen laadun arvioidaan olevan viherrakennusliikkeille tärkeää. Yleensä viherrakennusyritykset ovat melko pieniä muutaman hengen yrityksiä, jotka toimivat tietyllä alueella. Rakennusyrityksissä on joukossa useita suurempiakin yrityksiä, jotka toimivat maanlaajuisesti. (Finnurmen asiakasrekisteri). Myyntihenkilöstö arvioi, että rakennusliikkeet asiakkaina vaativat kokonaisvaltaista palvelua yritykseltä ja asioiden sujuvuutta. Viherrakennusliikkeiden tavoin toimitusaikataulut

saattavat olla nopeita. Rakennusliikkeiltä tulee kuitenkin enemmän ennakkotarjouspyyntöjä kohteisiin ja Finnurmen myynnin näkemys on, että hintataso on tälle asiakasryhmälle tärkeä valintakriteeri nurmen toimittajaa valittaessa.

Urheilurakentajat

Urheilurakentajat koostuvat golf-kentistä sekä urheilurakentamiseen erikoistuneista viher-rakennusliikkeistä. Urheilurakentajat tekevät myös kunnille ja kaupungeille jalkapallokenttien pinnoitustöitä. (Finnurmen asiakasrekisteri). Finnurmen myyntihenkilöstön näkökulmasta vaikuttaisi siltä, että näille asiakkaille tuotteen saatavuus ja sijainti ovat tärkeitä tekijöitä toimittajaa valittaessa. Usein asiakassuhteet ovat melko pysyviä. Finnurmi uskoo, että urheilurakentajat arvostavat myös asiantuntevuutta niin tuotteen kasvattamisessa kuin myynnissäkin.

Julkisyhteisöt

Kunnat, kaupungit ja seurakunnat kuuluvat julkisen rakentamisen ryhmään. Julkisyhteisöt käyttävät siirtonurmea esimerkiksi maisemoinnissa, puistoissa ja muilla yleisillä alueilla. Tässä asiakassegmentissä hankintaprosessit ovat melko erilaisia kuin yrityksissä. Sopimuksia toimituksista tehdään usein kaupungeille kausikohtaisesti. (Finnurmen asiakasrekisteri)

Yritykselle tulneiden tarjouspyyntöjen perusteella voidaan sanoa, että julkisyhteisöissä suuremmat hankinnat täytyy kilpailuttaa tarkasti ja usein hinta on ratkaisevassa roolissa. Pienimmissä hankinnoissa ei kilpailutusta tarvita, joten siinä suhteen hyvät asiakassuhteet ovat tärkeitä. Kun ostaja on tietoinen tuotteesta ja sen saatavuudesta, pysyy hän usein saman yrityksen asiakkaana jatkossakin. Oikeiden henkilöiden tavoittaminen on tärkeää markkinoitaessa kyseiselle asiakasryhmälle. (Finnurmen asiakasrekisteri)

4.2.2 Tuotteen arvo asiakkaalle

Tuotteen hankinnan antama hyöty asiakkaalle on heti valmis nurmikko, jonka alkuhoito ei vaadi asiakkaalta suuria ponnistuksia tai aikaa. Suurin arvo asiakkaalle on säästetty aika ja vaiva. Kylvönurmeen verrattuna ajan säästön lisäksi etuna on varmempi lopputuloksen onnistuminen; nurmea on kasvatettu ammattitaidolla usean vuoden ajan ennen nostoa. Siirtonurmi on myös joihinkin erityispaikkoihin ainut vaihtoehto saada onnistunut luonnonnurmi. Esimerkkejä tällaisista erikoispaikoista on kattorakentaminen nurmella ja rinnepaikat.

Viherrakennus-, rakennusliikkeille, urheilurakentajille, kunnille ja kaupungeille ei tarvitse ajan säästämistä korostaa, koska usein heidän tarpeensakin on sellainen, että nurmikon täytyy olla käyttökunnossa nopeasti. Tällöin tuotteen arvo täytyy esittää muutoin. Tärkeää on se, miksi kyseiset asiakasryhmät valitsevat Finnurmen tuotteen kilpailijoiden tuotteen si-

jaan. Perusajatuksena tuotteen arvo on kaikille asiakasryhmille sama, mutta kilpailukeinot erilaiset. Tuotteen käyttökohteiden näkökulmasta, tuote lisää ympäristön viihtyvyyttä mutta ei ole kuitenkaan mikään turha elementti ympäristössä, vaan useissa kohteissa jopa välttämättömyys. Julkisessa- ja urheilurakentamisessa siirtonurmi on välttämättömyys kun taas yksityisellä puolella se tuo lisäarvoa kohteeseen.

Finnurmen arvotekijöiden valinnassa on pyritty toteuttamaan kaikkia kolmea ”perusarvoa”: tuotejohtavuus, operatiivinen paremmuus ja asiakaslähtöisyys. Näistä yrityksen kulmakivenä ja keskittymisenä näkisimme kuitenkin tuotejohtavuuden. Yritys korostaa tuotteensa laadua ja luo brändiä Finnurmi-tuotenimelle. Korostetaan myös sitä, että Finnurmi on Suomessa alansa vanhin ja ammattitaitoisin yritys. Toki kiristyvässä kilpailutilanteessa kaikki arvot ovat yhtä tärkeitä ja näkisimme, että etenkin asiakaslähtöisyyteen tulisi tulevaisuudessa panostaa vahvasti. Koska tuotteen laatu on yrityksen tärkeä kilpailuetu, tulee laadun lisäksi myös asiakaspalvelua ja asiakassuhteiden hallintaa.

Avainsanoja markkinoinnissa ja tuotteen etujen esiin tuomisessa ovat muun muassa helpous, nopeus, laatu, vehreys, heti valmis, vaivattomuus.

4.2.3 Nykytila asiakassuhteiden hallinnassa

Finnurmi Oy käyttää yrityksen ulkopuolisen myyntiedustajan palveluja siirtonurmen kenttämarkkinointiin. Myyntiedustajan toimenkuvaan kuuluu hankkia uusia jälleenmyyjiä, hoitaa asiakassuhteita ja rakentaa toimivaa jälleenmyyntiverkostoa yritykselle. Myyntihenkilöstö hoitaa käytännössä myyntitoimet, asiakkaiden neuvonnan, tarjousten teon, tilausten käsittelyn ja laskutuksen. Joillekin yrityksille ja henkilöasiakkaille myyntihenkilöstö on kuitenkin ainut kontakti Finnurmeen. Myynnissä toimii päätoimisesti keskimäärin kaksi henkilöä kauden aikana (touko-lokakuu). Mainontana yritys käyttää ilmoituksia alan julkaisuissa, esitemateriaaleja jälleenmyyjien myymälöissä sekä toisinaan yritys on osallistunut alan messuille näytteilleasettajana. Messuilla esilläolon tarkoitus on rakentaa yrityksen imagoa ja saavuttaa uusia asiakkaita.

Asiakastietoa kerätään yrityksen myyntiohjelmaan. Tiedoista hyödynnettävissä on asiakkaan perus dataa eli käytännössä asiakasyrityksen yhteystietoja ja ostohistoriaa. Näitä tietoja käytetään myynnissä tilauksia vastaanotettaessa sekä toisinaan tarjousten tekemisessä. Satunnaisesti asiakastietoja käytetään lähinnä jälleenmyyjien ostojen seurantaan ja niissä tapahtuvien muutosten selvittämiseen. Kauden loputtua asiakastiedoista kerätään myös lista eniten ostoja tekevistä yritysasiakkaista. Tätä listaa hyödynnetään joulun ajan muistamiseen.

Finnurmi ei juuri analysoi asiakasryhmiään tai käytä myyntiohjelmasta saatuja tietoja hyväkseen markkinoinnissa. Myyntiedustaja hoitaa hyvin kontaktoinnin jälleenmyyjiin, mutta muutoin esimerkiksi viherrakennus- ja rakennusliikkeisiin kontaktointia ei juuri ole. Yhteydenpito näissä tapauksissa on yleensä asiakkaan vastuulla. Tarjouksia ja hinnastoja yrityksen myynti lähettää asiakkaan pyynnöstä, eikä erilaisia myyntikampanjoita ole usein järjestetty. Segmentointi on tehty edellä esitetyllä tavalla toimialan mukaan. Eri asiakasryhmien ostomääriä kokonaisuutena seurataan, mutta segmenttikohtaiset markkinoinnin tai asiakassuhteiden hallinnan toimenpiteet ovat vähäisiä. Avain- tai kanta-asiakas järjestelmää ei ole käytössä ja tärkeimpiä asiakkaita ei ole ryhmitelty. Jos jokin asiakassuhde nähdään erityisen arvokkaana, tämä tieto välittyy ”suusanallisesti” myynnin ja johdon sisällä. Yksittäiset arvokkaaksi määritellyt asiakkaat pyritään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla, joustavasti ja nopeasti, mutta erityistä järjestelmää näiden asiakkaiden ostojen, kontaktoinnin tai muutosten seuraamisen suhteen ei ole käytössä.

Myynti- ja kontaktointikanavista käytössä ovat perinteinen puhelin, sähköposti, faksi, kirjeposti ja yrityksen verkkosivut. Pääosin tilaukset tulevat puhelimitse, mutta sähköpostitilauksetkin ovat yleistyneet huomattavasti viimeisen 5 vuoden aikana. Vain ostoon päätyvät kontaktoinnit kirjataan myyntijärjestelmään. Yrityksen verkkosivujen kautta asiakkaat saavat tietoa tuotteesta ja sen käytöstä sekä tietoa myyntipaikoista ja vaihtoehtoisista ostokanavoista. Verkkosivujen kautta voi myös lähettää palautetta yritykselle. Palaute ohjautuu myynnin sähköpostiin. Verkkosivuille on rakennettu myös oma osionsa jälleenmyyjille. Tähän osioon päästään sisään tunnuksia käyttäen ja sieltä löytyy tilauslomake (jonka voi verkosta suoraan täyttää ja lähettää) ja markkinointiin tarkoitettuja kuvia siirtonurmesta, sen nostosta ja erilaisista käyttökohteista. Valitettavasti tämä osio on vähäisellä käytöllä jälleenmyyjien keskuudessa. ”Vuoropuhelu” mahdollisuutta asiakkaiden kanssa on puhelimitse, sähköpostitse tai myyntiedustajan asiakaskäyntien yhteydessä. Vuoropuhelun avulla asiakkaita ja heidän tarpeitaan voidaan oppia tuntemaan syvällisemmin.

Ostojen jälkeistä kontaktointia tai jälkimarkkinointia ei asiakkaisiin ole, ellei asiakas jostain syystä itse pyydä. Tuotteesta tulleet reklamaatiot ja neuvonta pyritään kuitenkin yrityksessä hoitamaan erityisen hyvin. Yritys näkee, että asiakkaalle syntyvä lisäarvo tulee muun muassa asiantuntevasta neuvonnasta ja ongelmien selvittämisestä. Asiakassuhteiden hallinnan vahvuudet tämänhetkisessä tilanteessa yrityksellä on saavutettavuudessa, asiantuntevuudessa, kokonaisvaltaisessa palvelussa ja henkilökohtaisessa palvelussa. Heikkoudet liittyvät asiakassuhteiden hallinnan osalta aktiivisuuteen, järjestelmällisyyteen, tietojen hyödyntämiseen ja asiakkaiden tilojen muutosten seuraamiseen ja niihin reagointiin.

4.2.4 Tavoitetila

Asiakkaat ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Yrityksen menestys on riippuvainen pysyvistä asiakassuhteista. Finnurmi Oy tahtoo säilyttää kannattavat asiakassuhteet muun muassa lisäämällä asiakkaiden sitoutumista. Sitoutumista taas pystytään lisäämään tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa ja tuntemalla asiakkaan tarpeet. Yrityksen tavoitteena on saada rakennettua asiakassuhdetta sellaiseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa asiakkailta saataisiin tietoa heidän tarpeistaan. Yrityksen täytyisi tunnistaa kannattavat asiakassuhteet, jotta se voisi panostamaan enemmän resursseja näiden suhteiden hoitamiseen. Tavoitteena on olla myös ennemmin aikaa edellä kuin aina hieman jäljessä. Yritykselle olisi myös tärkeää, että kerättyä asiakastietoa saisi hyödynnettyä ja asiakkaita ryhmiteltyä tiedon avulla. Kuvio 11 on kerätty lista yrityksen tavoitteista kokonaiskuvan selkiyttämiseksi.

| Finnurmi Oy:n tavoitteet asiakassuhteiden hallinnassa | |
|---|--|
| 1. | Asiakkaiden säilyttäminen ja sitouttaminen |
| 2. | Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, lisäarvon tuottaminen |
| 3. | "Vuoropuhelu" asiakkaiden kanssa |
| 4. | Tunnistaa asiakaskanta ja kannattavat asiakassuhteet |
| 5. | Asiakasrakenteen ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen |
| 6. | Resurssien parempi/kannattavampi kohdistaminen |
| 7. | Muutoksiin reagoiminen ja tulevaisuuden ennakkointi |
| 8. | Asiakastiedon hyödyntäminen |
| 9. | Toimivat ja yksinkertaiset käytännöt asiakassuhteiden hallintaan |
| 10. | Kilpailijoita parempi palvelu ja osaaminen |

Kuvio 11. Finnurmi oy:n tavoitteet asiakassuhteiden hallinnassa.

4.3 Työkalut ja mahdolliset toimenpiteet

Asiakaspäätökset, asiakastavoitteet ja asiakasstrategia

Kuten jo teoriaosuudessa useaan otteeseen todettiin, asiakassuhteiden hallinnan perustaksi tarvitaan asiakastietoa. Jotta yrityksen johto pystyisi paremmin määrittelemään mihin tasoon se haluaa asiakassuhteiden hallinnassa päästä ja millainen asiakasstrategia sen toimintaa tulee ohjaamaan, on asiakastietoa jäsenneitävä sellaiseksi, että yritys saa siitä tarvitsemansa tiedon. Tähän tarkoitukseen on rakennettu muutamia erilaisia työkaluja, joiden avulla saadaan kuva asiakaskannan rakentumisesta ja tärkeistä asiakassuhteista.

Yrityksen päätösten kääntäminen asiakaspäätöksiksi ja liiketoimintatavoitteiden muuttaminen asiakastavoitteiksi on yrityksen johdon mietittävä. Asiakasstrategian rakentaminen on laaja kokonaisuus ja kytköksissä liiketoimintastrategiaan. Nämä ovat siis pääosin johdon hallinnassa. (Hellman 2003, 140–141)

Tässä raportissa ei siis lähdetä rakentamaan yrityksen asiakasstrategiaa, vaan pyritään antamaan mahdollisimman kattavat pohjatiedot sen kehittämiseen ja ideoita painopisteistä. Kuten teoria-osuudessa kerrottiin, asiakasstrategiahan koostuu yrityksen valinnan mukaan tärkeimmistä kokonaisuuksista kuten asiakaskannan kehityksestä, kanavien, tuotteiden ja palveluiden määrittelystä, asiakastiedon hallinnasta ja esimerkiksi liittoutumien ja verkostojen mahdollisuuksista. Näitä asioita mietitään myös seuraavissa kappaleissa asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen näkökulmasta.

Asiakastiedon jäsentäminen työkaluiksi

Yrityksellä on valmiiksi paljon asiakastietoa, jota ei nykyisellään käytetä hyödyllisesti. Myyntiohjelmasta löytyy mm. asiakkaiden yhteystiedot, ostojen määrät ja ajankohdat, hinnat sekä ostojen frekvenssi. Asiakkuuden hallinta tulisi toteuttaa niin, että henkilöstöltä löytyy tieto, osaaminen ja halu käyttää asiakastietoja tehokkaasti. Jotta asiakastieto olisi mahdollisimman helposti tulkittavaa, se tulee jäsentää järkevästi. Yritykselle on luotava valmiita malleja työkaluista, jotka auttavat asiakassuhteiden hallinnassa. Tietoja tulee myös säännöllisesti seurata. Yrityksen olisi järkevää valita sopivimmat työkalut säännölliseen asiakastiedon seuraamiseen ja määritellä frekvenssin tietojen seuraamiseen. Myyntihenkilöstön tehtävä voisi olla järjestelmän ylläpito ja tiedon jakaminen johdolle ja markkinointiin.

Työkalujen rakentamisessa on lähdettävä liikenteeseen perusasioista, koska asiakastietoa ei ole aiemmin paljoakaan jäsennelty päätöksenteon pohjaksi. Työkalujen tulee olla siis yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. Tarkempaa tietoa antavat työkalut rakennettava sitten yrityksen tarpeen mukaan myöhemmässä vaiheessa. Seuraavassa esittelen yritykselle mahdollisten työkalujen rakennetta.

Työkalu 1

| | kausi 2013 | | |
|------------------------|----------------|--------------|-------------|
| Yritys | asiakkaita kpl | ostot € yht. | % myynnistä |
| Viherrakennusyritykset | | | |
| Rakennusyritykset | | | |
| Julkisyhteisöt | | | |
| Urheilurakentajat | | | |
| Jälleenmyyjät | | | |
| Yksityisasiakkaat | | | |
| | kausi 2012 | | |
| Yritys | asiakkaita kpl | ostot € yht. | % myynnistä |
| Viherrakennusyritykset | | | |
| Rakennusyritykset | | | |
| Julkisyhteisöt | | | |
| Urheilurakentajat | | | |
| Jälleenmyyjät | | | |
| Yksityisasiakkaat | | | |

Kuvio 12. Asiakaskannan jakautuminen asiakasryhmän mukaan.

Tämän asiakastaseen kaltaisen työkalun avulla saadaan pohjatietoa siitä, mitkä asiakasryhmät ovat merkittäviä kokonaismyynnin kannalta. Samalla voidaan myös seurata asiakasryhmissä tapahtuvia muutoksia. Taulukon tulkintaan voisi myös käyttää aikaa, eli voitaisiin miettiä syitä muutoksille ja sitä, aiheuttaako tieto muutoksia yrityksen toimintaan. Kyseinen taulukko antaa aivan perustietoa asiakaskannan muodostumisesta, mutta on oleellinen ohjaaja asiakassuhteiden hallinnan päätösten pohjaksi. Finnurmen myyntiohjelmassa asiakkaat on valmiiksi jaettu työkalussa esitettyihin asiakasryhmiin. Myyntihenkilöstö osaa ammattitaitoisesti käyttää yrityksen myyntijärjestelmää, joten taulukon ylläpito voisi olla myynnin tehtävä. Kyseinen taulukko olisi tärkeää ottaa vähintään kerran vuodessa (kun kausi loppunut), koska silloin johto voisi käyttää sitä pohjana tulevaisuuden suunnittelussa. Liitteessä 1 on esitetty vaiheittain työkaluun tarvittavien tietojen kerääminen Finnurmen myyntiohjelmasta.

Työkalu 2

| | kausi 2013 | | |
|-------------------------|------------|---------|------------------|
| Asiakassuhteen kesto | kpl | ostot € | % koko myynnistä |
| Uusi asiakas (alle 1 v) | | | |
| Kesto 1-5 v | | | |
| Kesto yli 5 v | | | |

Kuvio 13. Yrityisasiakkaiden jakautuminen asiakassuhteen keston mukaan.

Tämä työkalu on tärkeä asiakaskunnan elinkaaren kehittymisen seurannassa. Saako yritys uusia asiakkaita vai ovatko vanhat asiakkaat tärkeimpiä ostajia? Työkalun avulla voi tehdä päätelmiä yrityksen asiakkaiden asiakasuskollisuudesta ja sitoutumisesta. Tiedoista voi saada pohjaa myös asiakassuhteiden hallinnan toimenpiteille. Onko pitkäaikaiset asiakassuhteet yrityksen menestyksen kannalta merkittäviä? Muistettava, että uuden asiakkaan hankinta ja menetetyt asiakkaan takaisin hankinta ovat usein yritykselle kallista. Jos myynti koostuu uusista asiakkaista, voi se tarkoittaa myös sitä, että menetetään samalla vanhoja kannattavia asiakassuhteita. Työkalua voisi kehittää jatkossa myös sen seuraamiseen, muodostuuko uusista asiakkaista kannattavia ja pitkäaikaisia asiakkaita. Uusi asiakas voi helposti jäädä kertaostajaksi, ja jos niin käy oman yrityksen kohdalla, olisi mietittävä mistä se johtuu. Tämänkin työkalun tietojen ylläpito voisi olla Finnurmen myynnin vastuulla. Toki tieto täytyy jakaa kaikille yrityksessä, mutta tiedon kerääminen olisi yhden henkilön vastuutehtävä. Helpointa on saada asiakassuhteen ikää koskevat tiedot yrityksen myyntijärjestelmästä vuositasona, joten ainakin alkuun tiedot kerättäisiin kerran vuodessa. Kuten työkalu 1, tämäkin työkalu olisi johdolle apuna tulevaisuuden suunnittelussa ja resurssien kohdentamisen suunnittelussa.

Työkalu 3

| | kausi 2011 | | kausi 2012 | | kausi 2013 | |
|-----|------------|----|------------|----|------------|----|
| | Asiakas | m2 | Asiakas | m2 | Asiakas | m2 |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | | | | | | |
| 11. | | | | | | |
| 12. | | | | | | |
| 13. | | | | | | |
| 14. | | | | | | |
| 15. | | | | | | |
| 16. | | | | | | |
| 17. | | | | | | |
| 18. | | | | | | |
| 19. | | | | | | |
| 20. | | | | | | |

Kuvio 14. Eniten ostaneet yritysasiakkaat TOP 20.

Tätä työkalua käytetään lähinnä avainasiakas-ryhmän muodostamisessa. Tulokinnassa on katsottava, ketkä asiakkaat ovat yrityksen myynnin kannalta merkittävässä asemassa vuo-

desta toiseen. Nämä asiakkaat ovat siis valmiiksi uskollisia yritykselle ja niiden säilyttäminen on yritykselle elintärkeää. Huomioitava, että joka vuosi kärkipaikoilta löytyy joku yritys joka ei muina vuosina sieltä löydy. Tähän voi olla luonnollinen selitys tiettyjen suurien rakennuskohteiden kertaluontoisuuden perusteella. Jos pelkästään kolmelta vuodelta ei löydy käsitystä avainasiakkaista, tulee miettiä katsotaanko listaa vielä useammalta vuodelta tai onko avainasiakasjärjestelmälle ollenkaan käyttöä yrityksellä. Tiedon kerääminen olisi myynnin tehtävä ja tehtäisiin kerran vuodessa.

Kaikki yllä esitetyt työkalut on rakennettu sen mukaan, miten Finnurmi Oy:n myyntijärjestelmästä tietoa saa jaoteltua. Jotta yritys saa käsityksen asiakaskannastaan ja pääsee rakentamaan asiakassuhteiden hallintaansa, on tähän liittyen yritykselle jäsenelty oheiset taulukot sen oikean asiakastiedon avulla. Näitä taulukoita oikeilla luvuilla ei kuitenkaan ole tässä raportissa esitetty, koska yritys tahtoo pitää myyntitiedot salaisina.

Liitteeseen 1 on liitetty yritykselle ohjeet asiakastietojen hakemiseen myyntiohjelmasta.

Avain-asiakasjärjestelmä

Asiakastiedon jäsentelyn avulla voidaan yritykselle muodostaa avainasiakkaat ryhmä (myös myyntiohjelmaan on mahdollista muodostaa avainasiakas status). Näistä kannattavimmista asiakkaista pyritään keräämään lisää tietoa, ja pyritään mahdollisimman hyvään vuorovaikutussuhteeseen heidän kanssaan. Eteneminen paremman asiakassuhteen kehittämisessä avainasiakas-järjestelmässä olisi siis seuraavanlainen:

1. Määritellään avainasiakasryhmän jäsenet käyttäen asiakastietoa apuna (kannattavimman ja sitoutuneimmat asiakkaat).
2. Mietitään mitä etua avainasiakkuus asiakkaalle antaa.
3. Otetaan yhteyttä avainasiakkaaseen ja sovitaan asiakassuhteen laadusta, sekä siitä syntyvistä eduista. Kerätään samalla uutta tietoa asiakkaasta;
 - Yrityksen yhteyshenkilö ja yhteystietojen täydennys
 - Kuinka asiakas tahtoo yhteydenpidon tapahtuvan
 - Mikä myyntikanava on asiakkaalle tärkein
 - Kehitysehdotuksia Finnurmelle
 - Asiakkaan tärkeimmät tarpeet ja kuinka niihin voitaisiin vastata
4. Toimet: säännöllinen yhteydenpito avainasiakkaaseen ja ostojen seuranta (tieto ostomäärien kehityksestä säännöllisesti myös asiakkaalle), asiakaskäynnit, reagointi ostokäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. Asiakassuhteen ylläpito, kehittäminen ja asiakkaan sitouttaminen.

5. Seuranta ja arviointi. Kuinka toimet vaikuttavat esimerkiksi myyntimäärään kyseisten asiakkaiden kohdalla? Onko järjestelmä toimiva vai onko mietittävä uusia toimenpiteitä tai avainasiakasjärjestelmää?

Toisin kuin aiemmin esitettyjen työkalujen 1, 2 ja 3 kohdalla, avainasiakkaiden ostojen seuranta olisi tärkeä tehdä vähintään kuukausittain. Kun avainasiakasryhmä on muodostettu (jäsenet valittu), näiden asiakkaiden ostojen seurantaan tulisi omat työkalunsa. Finnurmen myyntihenkilöstö voisi olla vastuussa avainasiakkaiden työkalujen käytöstä.

Asiakassuhteiden hallinnan toimenpiteitä lisätään muidenkin kuin avainasiakkaiden kohdalla. Yritys- ja yhteisöasiakkaisiin kohdistettavia muita mahdollisia toimenpiteitä esitellään seuraavissa kappaleissa.

”Muun asiakastiedon” kerääminen

Muu asiakastieto tarkoittaa tässä tapauksessa muita kuin myyntiohjelmasta saatavia asiakastietoja. Tällaista muuta tietoa saadaan muun muassa asiakaskäynneiltä, myyntitapahtumien yhteydessä, reklamaatioita vastaanottaessa ja muussa vuorovaikutuksessa asiakasyrityksen edustajien kanssa. Tietoa voitaisiin käyttää markkinointiin sekä tuotteen ja palveluiden muokkaamiseksi. Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää, jotta asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata mahdollisimman hyvin. Myös nopea reagointi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin on mahdollista, jos myynti ja kenttähenkilöstö ”pitävät korvat auki” ja pyrkivät tulkitsemaan asiakkailta saatuja viestejä. Jotta tieto olisi käytettävissä muillakin kuin sillä joka sen sattuu vastaanottamaan, täytyisi yrityksellä olla yhteinen tietopankki myynnin henkilöstölle, myyntiedustajalle ja johdolle.

Toiselta kannalta katsottuna, mahdollisimman kattavat asiakastiedot parantavat palvelua ja asiakas tuntee itsensä arvostetuksi. Asiakkaalle tulee tunne, että yritys muistaa asiakkaansa kanssa käymänsä ”vuoropuhelut” ja arvostaa asiakkaan antamaa palautetta / mielipidettä. Jokaista asiakasta pystytään palvelemaan henkilökohtaisemmin ja samalla saadaan arvokasta tietoa toiminnan parantamiseen.

Ehdottaisin, että yritys kerää muuta asiakastietoa yhteiseen asiakastietopankkiin eli esimerkiksi kaikkien saatavilla olevaan excel-taulukkoon asiakaskohtaisille sivuille. Päivitettyä versiota lähetettäisiin sähköpostitse johdolle ja myyntiedustajalle. Tärkeää olisi, että täyttäminen ei jäisi pelkästään myynnin tehtäväksi, vaan esimerkiksi myös myyntiedustajan tekemistä asiakaskäynneistä kerättäisiin oleellinen tieto taulukkoon. Näin koko henkilöstö olisi aina ajan tasalla asiakassuhteen tilasta ja muutoksista siinä. Tärkeää olisi laittaa taulukkoon myös sovitut erityisalennukset ja kampanjat. Samaan taulukkoon voisi tehdä asiakaskohtaisia ”työkaluja” eli asiakashistorian tietoja myyntijärjestelmän asiakastiedoista. Tällai-

sia taulukoita olisivat esimerkiksi asiakkaan ostomäärät vuosittain (asiakassuhteen kehitys), kertaostojen keskisuuruus, ostojen yleinen frekvenssi, hyvitysten määrät ja ajankohdat. Kyseisen tietojärjestelmän rakentamiseen menee hetki aikaa, mutta sen käyttö pitäisi tehdä mahdollisimman vaivattomaksi ja nopeaksi.

Jälkimarkkinointi

Yritys ei nykytilassa käytä suunnitelmallista jälkimarkkinointia. Yksityisasiakkaiden kohdalla se ei ole tarpeenkaan (ellei haluta kerätä tietoa asiakastytyvääisyydestä). Yrityisasiakkaiden kohdalla jälkimarkkinointi voisi syventää asiakassuhdetta, antaa tietoa toiminnan kehittämiseen ja kasvattaa myyntiä. Tässä yhteydessä jälkimarkkinointi olisi käytännössä yhteydenpitoa asiakkaaseen tapahtuneen oston/toimituksen jälkeen. Esimerkiksi suurempien tilausten tai kohteiden jälkeen asiakkaalle soitettaisiin ja kysyttäisiin: kuinka toimitus heidän mielestään onnistui, onko nurmi lähtenyt kasvuun ongelmitta ja onko yrityksellä tulossa muita kohteita/tarpeita lähitulevaisuudessa. Jo pelkästään kyseisen soiton tekeminen rakentaisi vuorovaikutussuhdetta, johon yrityksellä on pyrkimys päästä. Tämä auttaisi myös siinä, että asiakas ei vain ”hiljaisesti” lopeta asiakassuhdetta, jos hän on tuotteeseen/palveluun pettynyt jollain tavoin. Soittaessa tällaisen tilanteen voisi saada vielä korjattua. Yritys osoittaisi näin olevansa myös kiinnostunut asiakkaasta ja kohteesta senkin jälkeen kun kauppa on tehty.

Jälkineuvonta ja kehitysehdotusten kysely kehittäisivät myös yrityskuvaa ja rakentaisi erityisesti kuvaa yrityksen luotettavuudesta ja asiantuntevuudesta. Koska laadukas tuote, laadukas palvelu ja kokemus ovat yrityksen tärkeimmät kilpailuvaltit, jälkimarkkinointi tukisi hyvin myös tätä strategiaa.

Asiakassuhteen kehittämisen lisäksi jälkimarkkinointi auttaisi mahdollisesti kasvattamaan myyntiä myös siten, että kun asiakkaalta saadaan tietoa mahdollisesti tulevista kohteista, voidaan markkinointia ja kampanjointia kohdentaa tämän tiedon perusteella. Toimet voivat olla esimerkiksi tarjous sähköpostitse tai soitto kun uusi kohde on ajankohtainen yritykselle.

Kampanjointi asiakasryhmäkohtaisesti

Eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja arvot, markkinointia pitäisi miettiä ja suunnitella nämä asiat huomioon ottaen. Esimerkiksi yksityisasiakkaalle voi toimia lehtimainos, mutta yritysasiakkaalle henkilökohtainen kontaktointi voisi olla tehokkaampaa. Jos yritys päättää keskittyä jonkin tietyn asiakasryhmän sitouttamiseen, se voi tehokkaammin kohdentaa markkinoinnin juuri tälle kohderyhmälle sopivaksi. Teoria osuudessa ”kampanjoiden kaatamisen” periaatetta esiteltiin luvussa 2.1. Tätä ajatusta voisi soveltaa myös Finnurmen kampanjointiin. Yrityksen markkinointi voisi koostua pienemmistä kampanjoista aina tietyille

asiakasryhmille kerrallaan. Näin myös markkinointikanavan ja sisällön pystyisi miettimään tarkemmin kohderyhmän tarpeet huomioiden. Yllä esitettyjen työkalujen avulla yrityksen on helpompi tehdä päätöksiä asiakaskannan kehittämissuunnasta ja resurssien käytöstä. Työkalujen avulla voi saada käsityksen myös mahdollisista muutoksista asiakaskannassa ja markkinoilla, joten jos muutokseen tahdotaan reagoida jotenkin, voidaan kampanjointia suunnitella näiden tietojen avulla.

Toinen vielä pidemmälle viety yksilöiminen markkinoinnissa olisi asiakaskohtainen markkinointi. Tämä ei tietenkään toimi suuren asiakasryhmän kohdalla, mutta esimerkiksi jos Fin-nurmi yrityksellä on näitä kannattavimpia ja suurimpia asiakkaita, joiden ostokäyttäytymistä muutenkin seurataan, voitaisiin heille kohdentaa kampanjoita ja muuta mainontaa asiakas-kohtaisesti. Asiakaskohtainen markkinointi tukisi yrityksen tavoitteita asiakaslähtöisemmäs-tä toiminnasta ja vuoropuhelun lisäämisessä asiakkaan kanssa.

Asiakkaiden ja heidän arvojen tunteminen, vuoropuhelu

Jotta yrityksen toimintaa voisi muuttaa asiakkaita paremmin palvelevaksi, täytyisi asiakkaat tuntea ja tunnistaa heidän tarpeensa mahdollisimman hyvin. Tähän päästään kuuntelemal-la asiakasta ja mahdollistamalla vuoropuhelu asiakkaan kanssa. (Lehtinen 2004, 12). Vuo-ropuhelua ja sen merkityksestä on sivuttu jo monessa aiemmassa kappaleessa tässä ra-portissa. Kuinka vuoropuhelun voisi sitten toteuttaa niin, että se on mahdollisimman vaiva-tonta ja toimii molemminpuolisesti? Yksi hyvä keino yritykselle voisi olla asiakaskäynnit. Tämän hetkisessä tilanteessa yrityksen myyntiedustaja tekee asiakaskäyntejä lähinnä pel-kästään jälleenmyyjien luokse. Asetelman voisi miettiä siltä osin uudelleen työkaluja apuna käyttäen. Viherrakennus yritykset tuovat yritykselle suuren osan myynnistä ja samoin van-hat sitoutuneet asiakkaat. Olisi siis tärkeää ensinnäkin säilyttää nämä asiakkaat ja toisek-seen saada heiltä arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. Asiakaskäyntejä voisi suunni-telmallisemmin toteuttaa ja kohdentaa. Asiakaskäynneistä olisi hyvä myös raportoida myynnille ja yrityksen johdolle. Tietojen kirjaamisesta oli ehdotus jo kappaleessa, jossa kä-siteltiin muun asiakastiedon keräämistä.

Asiakaskäyntien lisäksi vuoropuhelua voisi käydä myös puhelimitse, sähköpostitse tai mahdollisen asiakasfoorumin kautta. Taustatiedoksi voisi asiakkailta kysyä heille sopivinta yhteydenpitomuotoa. Pääasia olisi, että asiakkaisiin pidettäisiin säännöllisesti yhteyttä, muutoinkin kuin tilauksien yhteydessä. Asiakkaan tulisi tuntea, että kommunikointi yrityk-seen olisi helppoa ja luonnollista, palautetta on helppo antaa, palautteeseen reagoidaan aina, asiakkaan mielipidettä arvostetaan ja asiakasta arvostetaan.

Lisäarvon tuottaminen

Vuoropuhelun kautta voisi saada ajatuksia siitä, millaisia tukitoimia tai lisäpalveluja asiakkaat tarvitsisivat. Finnurmi voisi aktiivisesti miettiä kuinka lähestyttävyyttä esimerkiksi voisi parantaa. Lisäarvoa voisi lähteä hakemaan esimerkiksi seuraavista asioista:

- Onko olemassa uusia myyntikanavia joita voisi hyödyntää?
- Mitä muita lisäpalveluja asiakkaat voisivat tuotteen ohelle tarvita?
- Voisiko toiminnassa hyödyntää sosiaalista mediaa tai erilaisia keskustelu foorumeja?
- Olisiko aiheellista esimerkiksi yrityksen nettisivuille perustaa asiakasfoorumi tai muutoin kehittää nettisivuja?
- Voisiko neuvontaa kehittää tai tarjota muuta apua jälkihoitoon?

Nämä kaikki lisäarvon tuottamiset ovat varmastikin mahdollisia toteuttaa, mutta yrityksen tulisi kartoittaa, mitkä olisivat järkeviä ja oikeasti lisäarvoa tuottavia toimia. Jos esimerkiksi vuoropuhelun ansiosta joku tietty lisäpalvelu tai kanava tulisi esiin useamman asiakkaan toiveena, olisi sellainen muutos palvelua parantava ja täten kannattava.

Yrityksellä on valmiiksi nettisivuilla asiakas-extra palvelu yritys- ja jälleenmyyjäasiakkaille. Osiota ei ole kuitenkaan loppuun saakka kehitelty, joten sen käyttökin on vähäistä. Mutta koska kyseinen osio on olemassa, voisi miettiä sinne lisäpalveluja helpottamaan asiointia. Asiakkailta voisi kysellä, helpottaisiko sähköisten tilausten lähettäminen osion kautta heidän tilaamistaan vai olisiko asiakas-extra palvelulle muita käyttötarkoituksia. Tilaustenkin lähettäminen osion kautta on jo nyt mahdollista, joten asiakkaat täytyisi vain saada tietoiseksi palvelun olemassaolosta. Myös hintalaskuri nettisivuilla tai asiakas-extra palvelussa voisi helpottaa asiakkaiden tiedon saantia. Kaikki nämä ovat pieniä asioita, mutta jos ne helpottavat asiointia ja antavat asiakkaalle lisäarvoa, tulisi kyseisiin asioihin kiinnittää entistä enemmän huomiota ja käyttää resursseja niiden kehittämiseen.

Passivoituvien ja menetettyjen asiakkaiden takaisin hankinta

Asiakassuhteiden hallinnan keinoin pyritään sitouttamaan asiakkaita yritykseen, mutta siitäkin huolimatta yritys tulee menettämään tärkeitä asiakkaitaan. Kuinka tähän voisi reagoida ja onko se yrityksen näkökulmasta edes kannattavaa? Kuten jo teoriaosuudessa tuli ilmi, menetettyjen asiakkaiden takaisin hankinta voi olla yritykselle erityisen kallista ja työlästä. Olisikin siis pyrittävä puuttumaan passivoitumiseen mahdollisimman ajoissa, ennen kuin asiakas muuttuu menetetyksi asiakkaaksi. Passivoitumista voisi seurata tärkeimpien asiakkaiden ostojen säännöllisellä seuraamisella. Avainasiakkaat olisivat tässä tietysti tärkeimmässä asemassa, mutta pelkästään heidän seuraamisensa ei riitä. Kaikkien tärkeiden asiakasryhmien ostoja voisi seurata säännöllisesti, ja jos niissä tapahtuu muutoksia, voisi

pyrkiä löytämään ne asiakkaat, joissa muutos on tapahtunut. Seuranta voisi tapahtua esimerkiksi myyntikauden aikana kuukauden välein.

Kun huomataan passivoituva tai jo mahdollisesti menetetty asiakas, heidän suora kontaktointi voisi olla paras toimi. Finnurmen myyntiedustaja voisi sopia tapaamisesta kyseisten asiakkaiden kanssa, tietysti ensin soittaen ja pyrkien selvittämään mistä muutokset ostokäyttäytymisessä johtuvat. Jos asiakkaan passivoituminen johtuisi Finnurmi yritykseen liittyvästä ongelmasta, tulisi ratkaisu pyrkiä löytämään niin, että asiakas tuntisi olevansa arvostettu ja tärkeä. Asioiden hoitaminen ja selvittäminen erinomaisella tavalla tekisi asiakassuhteesta entistä vahvemman ja kantavamman.

Resurssien kohdennus

Nykytilanteessa resurssit ovat tiukoilla, ja kun keskitytään ”hieman” kaikkiin asiakasryhmiin, voi helposti käydä niin, että suhteita ei hoideta hyvin minkään ryhmän osalta. Myyntitilastoja ja työkaluja voidaan hyödyntää asiakaskannan hahmottamiseen sekä asiakaskannavuuden analysointiin. Resurssien käytön voisi suunnitella täysin uudestaan näiden tietojen valossa. Tämä edellyttää johdon perehtymistä asiakastietoon sekä päätöksiä resurssien suuntaamisesta uudestaan. Finnurmi yrityksen kohdalla oleellista olisi miettiä, onko jälleenmyyntiverkoston rakentaminen kannattavaa ja tulisiko siihen jatkossakin panostaa. Löytyvätkö yrityksen avainasiakkaat näistä jälleenmyyjistä vai viherrakennus- ja rakennusyrityksistä? Yrityksen johdon tulisi miettiä myös, onko toiminnan laajentaminen vai keskittäminen järkevää nykyisessä markkinatilanteessa (sekä huomioiden tulevaisuuden näkymät).

Asiakkaiden motivointi ja muu sitouttaminen

Kaikki yllä olevat esitykset edesauttavat asiakkaiden sitouttamista yritykseen. Asiakkaita voi myös muutoin motivoida ja sitouttaa. Esimerkkejä tällaisista motivoimiskeinoista löytyy markkinoilta monia, joten aina kyseessä ei tarvitse olla uusi ja ihmeellinen idea. Alla muutama vaihtoehto asiakkaiden motivoinnista.

Jaettu asiakastieto

Myös asiakkaat itse voisivat olla kiinnostuneita siitä, kuinka heidän ostojensa määrät ovat kehittyneet. Yritysassiakkaille voisi informoida kauden myyntien kehityksestä tietyin väliajoin. Nousevista myyntimääristä kiitettäisiin, joka johtaisi siihen, että asiakas tuntisi olevansa arvostettu. Voisiko olla mahdollista antaa asiakkaalle pääsy tiettyyn ”tietopankkiin”, josta yrityksen edustaja näkisi kaikki omat ostonsa ja asiakassuhteen kehittymisen historian?

Parhaiden asiakkaiden muistaminen ja palkitseminen

Yritys voisi jotenkin erityisesti muistaa aina vuoden parhaita asiakkaitaan. Muistaminen voisi olla lahja, lahjakortti tai asiakastapahtuma. Toinen vaihtoehto voisi olla palkitseminen, josta on asiakkaalle rahallista etua. Tällainen voisi olla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä, jossa asiakas saa loppuvuodelle prosentti-alennuksen hinnoista heti kun jokin tietty ostmäärä ylittyy.

Myyntikilpailut esimerkiksi jälleenmyyjien myymälöissä

Tietyn ketjun myymälöiden myyntejä on helppo vertailla keskenään ja myyntiaktiivisuudessa onkin myymälöiden kesken suuria eroja. Hiljaisempia myymälöitä voisi saada heräteltyä myyntikilpailujen avulla. Myyntikilpailun voisi järjestää myös eri yritysten myymälöiden kesken. Parhaiten myyneet myymälät palkittaisiin ja voittajasta tiedotettaisiin kaikkiin myymälöihin. Jälleenmyyjillä, etenkin puutarhamyymälöillä, on kuitenkin paljon potentiaalisia asiakkaita myymälöissä, joille aktiivisuutta käyttäen voisi saada hyvinkin tarjottua yrityksen tuotetta.

Muita motivointikeinoja voisi miettiä yhteistoimin Finnurmen myynnin, markkinoinnin ja johdon kanssa. Aivoriihen avulla saadaan yleensä monia erilaisia käyttökelpoisia ideoita ja näkemyksiä. Kaiken kaikkiaan koko asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen ja asiakassuhteiden kehittäminen on aihe, johon tarvitaan laajaa näkemystä koko yrityksen henkilöstöltä ja tietysti asiakkailta tarkempaa tietoa heidän tarpeistaan.

4.4 Yhteenveto

Asiakassuhteiden hallinta ja markkinointi ovat yhteydessä toisiinsa, joten molempia asioita voi selkeyttää markkinoinnin vuosikelloa apuna käyttäen. Seuraavassa kuviossa 15 on esitetty tärkeimpiä toimenpiteitä ehdotetuista, kuinka toimet ajoittuvat kalenterin mukaan ja kuka niiden toteutuksesta voisi vastata Finnurmi Oy:ssä.



Kuvio 15. Markkinoinnin vuosikello (asiakassuhteiden hallinta) Finnurmi Oy.

Markkinoinnin vuosikello on suunniteltu alkamaan tammikuusta 2014. Vuosikohtaisesti sitä voi muokata tarpeen mukaan. Kun vastuu toimien toteutuksesta on ensimmäisen vuoden jälkeen selvempi, voidaan esimerkiksi myynnille, myyntiedustajalle ja johdolle rakentaa myös omat vuosikellonsa.

5 POHDINTA

Asiakassuhteiden hallinta on laaja-alainen kokonaisuus ja siitä saisi kerättyä tietoa useammankin opinnäytetyön edestä. Yritykset, jotka rakentavat toimintaansa uudelleen asiakaslähtöisemmäksi tai pyrkivät kehittämään asiakassuhteitaan ovat suuren tehtävän edessä. Liikkeelle voi kuitenkin lähteä perusasioista ja asiakassuhteiden hallinnassa voidaan edetä pienin askelin. Tieto erilaisissa muodoissa on kuitenkin selvästi pohja asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakastieto, sen jäsentäminen järkevästi ja analysointi, ovat keskeisessä asemassa, kun yritys lähtee miettimään kuinka asiakassuhteita voitaisiin johtaa.

Vaikka alkuperäinen tarkoitukseni opinnäytetyössäni oli saada yritykselle koottua kattava ohjekirja asiakassuhteiden hallintaa, jo pian työtä tehdessäni huomasin, että pystyn toimeksiantaja yritykselle antamaan lähinnä taustatietoa asiakassuhteiden hallintaan, jäsentämään yrityksen asiakastietoa ja kehittää joitain ehdotelmia toimenpiteiksi. Suoranaisen toimenpideopuksen kehittäminen jäisi yrityksen johdon tehtäväksi. Pelkästään tämän opinnäytetyön antaman tiedon ”pureskeluun” tarvitsee käyttää aikaa, ja vasta asiakastiedon tarkan analysoinnin tuloksena voidaan kehittää ja valita yritykselle sopivimpia toimia asiakassuhteiden hallintaa. Asiakassuhteiden hallinta lähtee johdon määrittelemästä asiakasstrategiasta ja päätöksistä.

Huomasin, että useassa kohtaan asiakassuhteiden kehittäminen lähtee asiakkaiden kuuntelusta ja vuorovaikutussuhteesta. Tärkeää on esimerkiksi tiedon kerääminen siitä, kuinka asiakkaat haluavat, että heihin ollaan yhteydessä, millaista palvelua ja tukitoimia asiakkaat tarvitsisivat yritykseltä ja kuinka asiakkaan tuotteesta saamaa arvoa voisi parantaa. Tietojen pohjalta yrityksen toimia voisi muuttaa asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Toimien avulla saataisiin lisäarvo asiakkaalle, joka taas johtaa asiakkaan syvempään sitoutumiseen. Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavampia kuin lyhyet ja erityisesti uusasiakashankinnan ja menetettyjen asiakkaiden takaisin Hankinnan kulut ovat usein yritykselle suuret. On siis perusteltua väittää, että kestävien asiakassuhteiden olemassaolo on edellytys yrityksen tulokselliseen toimintaan.

Mielestäni sain teoriaosioon kerättyä oleellista tietoa yritykselle, jonka asiakassuhteiden hallinta on käytännössä aivan alkutekijöissään. Tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajalle pohjaa asiakassuhteiden hallintaan ja antaa käytännön ideoita sen toteuttamiseen. Pääosin tavoitteisiin päästiin, tosin työtä jää paljon myös yritykselle itselleen. Uskon, että jos yrityksellä riittää resursseja työkalujen ylläpitoon, ne ovat varsin toimivia ja antavat tärkeää pohjatietoa asiakaskannan kehittymisestä. Myös ehdotetuista toimenpiteistä voisi yritykselle löytyä toteuttamiskelpoisia ajatuksia. Kaikki toimenpiteet eivät vaadi yritykseltä suuria panostuksia tai rahallista panostusta, vaan ovat helposti toteutettavissa. Kyseessä ei tosiaan ole mitään uusia ihmeellisiä keksintöjä, vaan liikkeelle pitää lähteä yksinkertaisin ja pienin

toimin. Prosessissa ei pidä unohtaa myöskään seurantaa ja jatkuvaa kehittämistä. Tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta tulee seurata, ja seurannan perusteella voidaan tehdä päätöksiä jatkotoimista.

Riskejä ja ongelmia yrityksen asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen suhteen ei ole erikseen työssäni raportoitu. Kuitenkin toimenpide-ehdotusten yhteydessä on useaan otteeseen mietitty resurssien kohdennusta. Yrityksen resurssit (rahalliset ja henkilöstön aika) ovat merkittävin rajoitin asiakassuhteiden kehittämisen toteutuksessa. Tämän vuoksi ehdotetut toimet on yritetty miettiä yrityksen resurssit huomioiden. Mahdollisien toteutettavien toimien tulee olla helposti järjestettävissä ja taloudellisesti mahdollisia. Toinen ongelma voi olla kaikkien henkilöstöön kuuluvien sitouttaminen toimiin. Yrityksen johdon, myynnin ja markkinoinnin tulee kaikkien olla mukana toteutuksessa ja sitoutua siihen. Tiedon jakaminen ja yhdessä toimiminen lisäävät asiaan sitoutumista. Muita mahdollisia vastaan tulevia ongelmia voivat olla asiakkaiden tavoitettavuus, asiakastiedon oikeellisuus ja tarvittavan asiakastiedon saatavuus. Näihin ongelmiin on varauduttu miettimällä vaihtoehtoja asiakkaiden kontaktoimiseen ja syventymällä yrityksen myyntiohjelmasta saataviin tietoihin tarkemmin. Työkaluihin tarvittava asiakastieto on valmiiksi haettu yrityksen myyntiohjelmasta, jotta nähdään, että kyseiset tiedot ovat mahdollista saada ja että ne ovat käyttökelpoisia. Liitteessä on ohjeistettu vielä asiakastiedon keräämiseen, jotta kaikki osalliset osaavat sen järjestelmästä ottaa.

Itse opinnäytetyön tekeminen on prosessina edennyt loogisesti ja aikataulun mukaisesti. Lopputulos tyydyttää tekijäänsä ja toivottavasti vastaa myös toimeksiantajan tarpeita mahdollisimman hyvin. Jatkoa tutkimukselle voisi tehdä asiakaskyselyn muodossa tai asiakastiedon tarkemman analyysin avulla. Toivon, että Finnurmi Oy pääsee näillä eväillä asiakassuhteiden hallinnassaan hyvään alkuun.

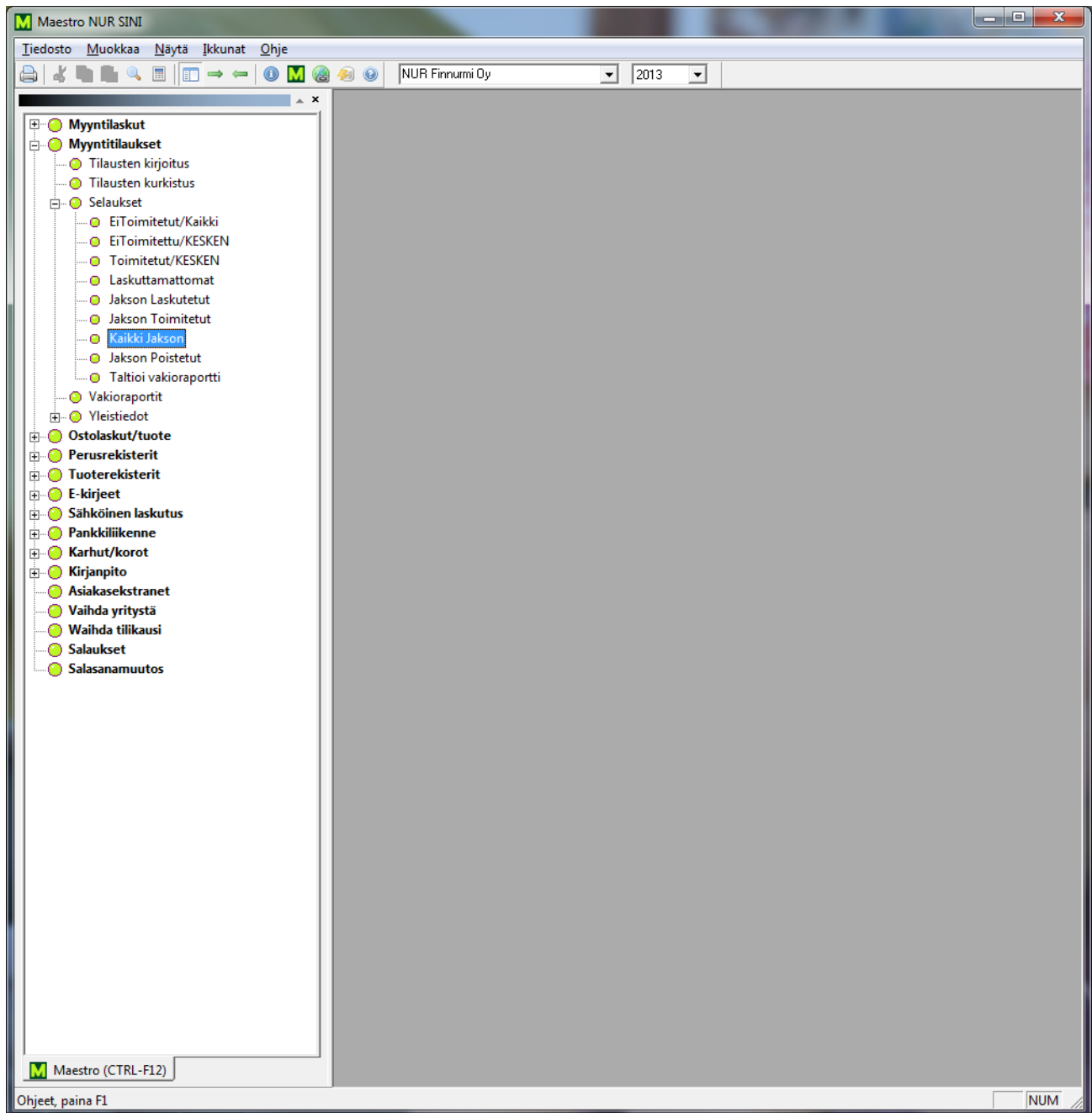
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. *Tee asiakassuhteista tuottavia, asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Buttle, F. 2009. *Customer relationship management, concepts and technologies*. UK: Elsevier Ltd.
- Dwyer, F R., Schurr, P. & Oh, S. 1987. *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing Vol. 51, No. 2. [Viitattu 2013-28-8.]. Saatavissa Pdf-dokumentti: <http://www.cob.unt.edu/slides/Paswan../MKTG6040/Relationship%20Marketing/RM%201%20Dwyer%20Schurr%20Oh%20JM%201987.pdf>
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja –strategiat, asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing management, fourteenth edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, J. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa: WSOY.
- Pehkonen, J. 2013-09-16. Toimitusjohtaja. [Haastattelu.] Joroinen: Finnurmi Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. *Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. Espoo: Hansaprint Oy.

LIITE 1: OHJE ASIAKASTIETOJEN KERÄÄMISESTÄ FINNURMEN MYYNTIOHJELMASTA

TYÖKALU 1, Asiakkaiden ostot asiakasryhmittäin jaoteltuna

1. Aukaise: Myyntitilaukset → Selaukset → Kaikki Jakson



2. Valitse aikaväli, jolta ostot tahdot kerätä (esim. 01.01.2013 – 31.12.2013) ja tulospaikat 1 ja 2, jos tahdot mukaan molempien toimipaikkojen nostot (Järvikylä 1, Pikkala 2). Ei muita valintoja aktiiviseksi.

Selausrajaukset

Laskurajaukset | Tulostemuotoilut | Summarajaus

| | Minimi | Maksimi |
|--------------------------|-----------------|------------|
| K Kirjauspäivä: | 01.01.2013 | 31.12.2013 |
| E Toimituspäivä: | 01.01.2012 | 31.12.2012 |
| E ToimitusAsiak: | | |
| E LaskutusAsiak: | 7550 | |
| E Loppusumma: | -9999999.99 | 9999999.99 |
| E Tekstihaku: | | |
| K Tulospaikka: | 1 | 2 |
| E Aputulospaikk: | | 999 |
| E Varastopaikka: | 0 | 9 |
| E ToimitusEhto: | | 99 |
| E ToimitusTapa: | | 99 |
| E Verollisuus: | KotiMaan Kauppa | |
| E Valuuttakoodi: | EUR | |
| E HintaValinta: | MyyntiHinnat | |
| E Mistä ladattu: | EI | |
| E JälkiToimitus: | EI | |
| E Autom Toimitus: | EI | |
| E Tilausnumero: | | |

Qletukset

OK Peruuta Käytä

3. Valitse tulostemuotoilut välilehdeiltä asetuksen seuraavan kuvan mukaisesti:
1. Järjestely → Asiakasniput
 2. Järjestely → Ei järjestellä
- Erittelytapa → yhteenvetotilasto
 Rivitulostus → Määrä/Hinta/Keskihinta
 Prosentit → Kyllä (jos tahdot osuudet myös prosentteina)
 Tuoterajaus → Kyllä
 Selaustyyppi → Selausruutu, info tulee ruudulle (jos tahdot Exceliin, valitse Excel)

Selausrajaukset

Laskurajaukset | Tulostemuotoilut | Summarajaus

1. Järjestely: Asiakasniput

2. Järjestely: Ei Järjestellä

TulostusValuu: EUR

Summatulostus: Verottomina

Summatarkkuus: Desimaalit/Tiheä

AsiakasValint: Laskutusasiakas

NimiTulostus: Normaali muodossa

Erittelytapa: Yhteenvetotilasto

Rivitulostus: Määrä/Hinta/Keskihinta

Prosentit: KYLLÄ

Sivutukset: EI

TilastoJärjes: EI

Tilastorajaus: Ensimmäistä

OstoHinnat: Syöttöriveiltä

Asiakasrajaus: EI

Summarajaus: EI

Kampanjarajau: EI

Tuoterajaus: KYLLÄ

Selaustyyppi: Selausruutu

VertailuJakso: 01.01.2012 - 31.12.2012

Oletukset

OK Peruuta Käytä

4 Tuoterajaus A00000-H999999999, jotta mukaan tulee vain nurmimyyynnit (ei rahteja)

Tulostusrajaukset

Tuoterajaukset I | Tuoterajaukset II

| | | | | |
|---|-----------------------|-----------------|---------------|-----------|
| K | Tuote-ID: | A00000 | H999999999999 | |
| E | Tuoteosasto: | | 9999 | Oletukset |
| E | Tuoteryhmä: | | 9999 | |
| E | TuoteSegmentt: | | 9999 | |
| E | ToimittajaNro: | 1 | 99999 | |
| E | TilausMäärä: | 1 | 350 | |
| E | HälytysRaja: | | 9999 | |
| E | MinimiVarasto: | | 9999 | |
| E | MinimiOstoErä: | | 9999 | |
| E | Ostopakkaus: | | 9999 | |
| E | VuosiMalli: | 2007 | 2007 | |
| E | KateProsentti: | | 999.9 | |
| E | ABC-Luokka: | A | T | |
| E | Pakett/Resept: | TuotePaketti | | |
| E | KampanjaHinta: | Ei | | |
| E | Ala/HinnEstot: | AlennusEsto | | |
| E | VarastoSeuran: | KYLLÄ | | |
| E | Päivitystapa: | Aktiivit | | |
| E | Varastopaikka: | 0 Järvikylä | | |
| E | Hinnasto/Korv: | Ei Kumpaakaan | | |
| E | TuoteTyyppi: | Ei Tietoa | | |
| E | Vastaava Tuote: | Ei Vastaavia | | |
| E | Myyntitili/Lajitelma: | Myyntitili=Ei | | |
| E | Verkkokaup./Eräseur.: | Verkkokauppa=Ei | | |

OK Peruuta Käytä

Loppuruutu on raportti, josta tiedot saa kerättyä taulukkoon helposti ilman lisätyötä.

TYÖKALU 2, Yritysasiakkaiden ostojen jakautuminen asiakassuhteen keston mukaan

1.-2. Alku sama kuin työkalussa 1

3. Tulostemuotoilussa asetukset muutoin samat, mutta seuraavat poikkeavat:

1. Järjestely → Asiakasnumero

Asiakasrajaus → Kyllä

Selausrajaukset

Laskurajaukset Tulostemuotoilu Summarajaus

1. Järjestely: Asiakasnumero

2. Järjestely: Ei Järjestellä

TulostusValuu: EUR

Summatulostus: Verottomina

Summatarkkuus: Desimaalit/Tiheä

AsiakasValint: Laskutusasiakas

NimiTulostus: Normaalimuodossa

Erittelytapa: Yhteenvetotilasto

Rivitulostus: Määrä/Hinta/Keskihinta

Prosentit: KYLLÄ

Sivutukset: Ei

TilastoJärjes: Ei

Tilastorajaus: Ensimmäistä

OstoHinnat: Syöttöriveiltä

Asiakasrajaus: KYLLÄ

Summarajaus: Ei

Kampanjarajau: Ei

Tuoterajaus: KYLLÄ

Selaustyyppi: Selausruutu

VertailuJakso: 01.01.2012 - 31.12.2012

Oletukset

OK Peruuta Käytä

4. Tuoterajaus sama kuin työkalussa 1

5. Asiakasrajaus seuraava

- Poistetaan raportista asiakasnippu 1 (yksityisasiakkaat), koska yksityisasiakkaat yleensä kertaostajia.
- Perustuspäivä tarkoittaa asiakaskortin perustuspäivää eli se rajataan sille aikavälille, minkä ikäisiä asiakkaita tahdotaan hakea (Alla olevassa esimerkissä, kaikki asiakkaat, jotka olleet asiakkaana yli 5 vuotta).

Tulostusrajaukset

Asiakasrajaukset I | Asiakasrajaukset II

| | | | |
|-----|----------------|----------------|------------|
| [E] | AsiakasTyyppi: | Normaali/Avain | |
| [E] | Maakoodi: | Suomi FI | |
| [E] | KieliValinta: | Suomi | |
| [E] | Valuuttakoodi: | EUR | |
| [E] | ABC-Luokka: | A | T |
| [E] | EräPäiväVrk: | | 999 |
| [E] | Käteisalevrk: | | 999 |
| [E] | Käteisalepros: | | 99.99 |
| [E] | Tulospaikka: | | 9999 |
| [E] | Aputulospaikk: | | 999 |
| [E] | Varastopaikka: | 0 | 3 |
| [P] | Asiakasnippu: | 1 | 1 |
| [E] | ToimitusEhto: | | 99 |
| [E] | ToimitusTapa: | | 99 |
| [E] | PostitoimiPk: | | 99999 |
| [E] | Asiakasnumero: | | 99999 |
| [K] | PerustusPäivä: | 01.01.1980 | 31.12.2007 |
| [E] | LaskutusAsiak: | 1 | 999999 |
| [E] | VanhaNumero: | | 999999999 |

Oletukset

OK Peruuta Käytä

Lopputulos on raportti, josta joutuu vielä oleellisen tiedon keräämään (asiakkaita kpl, ostot yht.), mutta nämä tiedot löytyvät kyllä ohjeen mukaan haetusta raportista.

TYÖKALU 3, Eniten ostaneet yritysasiakkaat vuosittain

Kaikki samat toimet kuin työkalussa 2, paitsi perustuspäivää ei rajata ollenkaan.
Lopputulokset tulee siirtää exceliin ja siellä lajitella tilausmäärä sarakkeen mukaisesti
suuremmasta pienempään. 20 eniten tilannutta asiakasta on näin siis 20 ensimmäistä riviä.
Sama toimenpide tulee jokaisen tarkasteltavan vuoden osalta ottaa erikseen.